COMMITMENT
INTEGRITY
LEADERSHIP

October 20, 2022
Report 2021-805

FACT SHEET

Michael S. Tilden, CPA *Acting State Auditor*

CONTACT: *Public Affairs Office* | *(916) 445-0255*

City of Calexico

Past Overspending and Ongoing Administrative Deficiencies Limit Its Ability to Serve the Public

Background

In recent years, Calexico has been one of California's cities most at risk of fiscal distress. The city's past overspending depleted its general fund, and although it is no longer in a deficit, limited financial resources and significant future liabilities constrain its operations.

Risk Designation:
HIGH RISK

- *Population:* ***39,000***
- *Median Household Income:* ***$43,000***
- *Unemployment Rate:* ***26.5%*** *(annual average 2021)*

Key Risks

Calexico has not taken steps to help ensure financial stability.

- Its current financial condition resulted from past overspending and poor budgeting practices.
- The city has not adopted certain best practices for reducing the risk of financial distress.
- It has forgone potential revenue by not regularly updating service fees.

The city lacks a robust, accessible budget process.

- The city lacks a plan to generate additional revenue of up to $1.3 million annually that it will need to sustain existing services.
- Shortsighted budget practices have resulted in additional costs and missed opportunities to provide services.
- Although nearly 96 percent of the city's residents speak Spanish, Calexico presents its budget in English only.

Calexico's unresolved administrative deficiencies have led to frozen grant funds and compromised the city's operations.

- The public cannot benefit from recently awarded funds because the city has failed to address past mismanagement of certain grants.
- A lack of staff prepared to fill key roles has compromised the city's operations in its finance department and other areas.

Key Recommendations

The Legislature should consider encouraging or requiring municipal governments to make key public budgetary documents available to at least 75 percent of residents in their primary languages.

Calexico should do the following:

- Allow the city council to approve the annual budget only if it has certain reliable financial data available. If the city council does not approve the budget, require it to suspend nonessential spending until the budget is approved.
- Determine a prudent minimum level of general fund reserves and define conditions warranting its use and replenishment.
- Define in policy how frequently the city should conduct fee and rate studies and conduct studies of outdated fees and rates.
- Make key portions of public financial documents such as budgets available to at least 75 percent of residents in their primary languages.
- Develop a detailed plan for generating the revenue it needs to maintain services to the public.
- Prepare key staff to fulfill essential duties in the event of turnover or other absences.
- Take all necessary steps to resolve past grant mismanagement.

City of Calexico

Past Overspending and Ongoing Administrative Deficiencies Limit Its Ability to Serve the Public

October 2022

REPORT 2021-805

CALIFORNIA STATE AUDITOR
621 Capitol Mall, Suite 1200 | Sacramento | CA | 95814

916.445.0255 | TTY **916.445.0033**

For complaints of state employee misconduct,
contact us through the **Whistleblower Hotline**:
1.800.952.5665

Don't want to miss any of our reports? Subscribe to our email list at **auditor.ca.gov**

For questions regarding the contents of this report, please contact our Public Affairs Office *at* 916.445.0255

This report is also available online at www.auditor.ca.gov | Alternative format reports available upon request | Permission is granted to reproduce reports

October 20, 2022
2021-805

The Governor of California
President pro Tempore of the Senate
Speaker of the Assembly
State Capitol
Sacramento, California 95814

Dear Governor and Legislative Leaders:

Our office's audit of the city of Calexico (Calexico)—conducted as part of our high-risk local government agency audit program—concluded that Calexico faces significant risks related to its financial and operational management.

For several years, the city council approved spending despite indications that the city's budgets were based on unreliable financial data. As a result, the city's general fund was in a deficit from fiscal years 2014–15 through 2018–19. Since then, Calexico has maintained a positive fund balance in its general fund. However, its reserves are below the minimum level recommended to mitigate the risks of revenue shortfalls and unanticipated expenditures. Calexico also has inadequate processes for allocating the resources it requires to operate efficiently and identifying how it will generate sufficient revenue. For example, to sustain existing operations over the next four fiscal years, the city projects that it must generate additional revenue of up to $1.3 million annually, yet it lacks a plan for doing so. Calexico also presents its budget in English only—a format that limits the engagement of its residents, the vast majority of whom speak Spanish.

The city has not addressed known administrative deficiencies that prevent the public from benefiting from some funding. Because of its past mismanagement of housing grants, Calexico is prohibited from using more than $780,000 in federal pandemic-related grant funds it was recently awarded. The California Department of Housing and Community Development has repeatedly notified the city of grant mismanagement findings since 2014, but past city management did not disclose to the city council the unresolved status of those findings, obscuring the urgent need to address them.

Respectfully submitted,

MICHAEL S. TILDEN, CPA
Acting California State Auditor

HIGH-RISK ISSUES

City of Calexico, Imperial County

Risk Designation: **High Risk**

ISSUE	PAGE
Calexico Has Not Taken Steps To Help Ensure Financial Stability	
The city's current financial condition resulted from its past overspending and poor budgeting practices	11
Calexico has not adopted certain best practices for reducing the risk of financial distress	14
The city has forgone potential revenue by not regularly updating service fees	16
The City Lacks a Robust, Accessible Budget Process	
Shortsighted budget practices have resulted in additional costs and missed opportunities to provide services	21
Calexico presents its budget in a format that limits its residents' engagement	24
Calexico's Unresolved Administrative Deficiencies Have Led to Frozen Grant Funds and Compromised the City's Operations	
The public is not benefiting from some pandemic relief funds because of the city's mismanagement of grants	27
The city's operations have been compromised by a lack of staff prepared to fill key roles	30
Appendices	
Appendix A—*Actions HCD Has Directed Calexico to Take to Correct Deficiencies and Comply With Grant Requirements*	37
Appendix B—*The State Auditor's Local High-Risk Program*	39
Appendix C—*Scope and Methodology*	41
Agency Response	
City of Calexico	45
California State Auditor's Comments on the Response From the City of Calexico	53

Risks the City of Calexico Faces

The city of Calexico (Calexico) faces several significant risks related to its financial and operational management. In June 2021, our office sought and obtained approval from the Joint Legislative Audit Committee (Audit Committee) to conduct an audit of Calexico under our high-risk local government agency audit program (local high-risk program). This program authorizes the California State Auditor's Office (State Auditor) to identify local government agencies that are at high risk for potential waste, fraud, abuse, or mismanagement or that have major challenges associated with their economy, efficiency, or effectiveness.

We identified that Calexico might be at high risk during our annual evaluation of audited financial statements and unaudited pension-related information from more than 470 California cities. Table 1 summarizes our analysis of Calexico's risk indicators for fiscal years 2018–19 to 2020–21. We conducted an initial assessment and concluded that the city's circumstances warranted an audit. Following the Audit Committee's approval, we began our audit of the city in March 2022.

Table 1
Calexico Has Exhibited Indications of High Financial Risk

	FISCAL YEAR		
FINANCIAL INDICATOR	2018–19	2019–20	2020–21
OVERALL RISK	HIGH	HIGH	HIGH
General Fund Reserves	HIGH	HIGH	HIGH
Debt Burden	HIGH	HIGH	HIGH
Liquidity	HIGH	HIGH	HIGH
Revenue Trends	MODERATE	MODERATE	MODERATE
Pension Obligations	MODERATE	MODERATE	MODERATE
Pension Funding	MODERATE	MODERATE	LOW
Pension Costs	LOW	MODERATE	MODERATE
Future Pension Costs	MODERATE	HIGH	HIGH
Other Post-Employment Benefit (OPEB) Obligations	MODERATE	MODERATE	MODERATE
OPEB Funding	HIGH	HIGH	HIGH

Source: Auditor's Local Government High-Risk Dashboard and analysis of risk indicators based on Calexico's audited financial statements.
See http://auditor.ca.gov/local_high_risk/dashboard-csa to view the interactive dashboard and learn more about our local high-risk program.

During the past decade, ill-advised decisions created a financial crisis that continues to affect Calexico. For several years, the city overspent because its city council approved spending despite indications that the city's budgets were based on unreliable financial data. As a result, the city's general fund was in a deficit from fiscal years 2014–15 through 2018–19. Calexico has taken some steps to improve its financial condition. For example, in June 2016 it loaned $3.5 million from its wastewater fund to its general fund and began reducing expenditures to address the general fund's deficit. It has since paid off the loan, and it has restored and maintained a positive fund balance in its general fund since fiscal year 2019–20. However, the city has not adopted certain policies that could help it avoid making future budget decisions based on inaccurate or incomplete financial data.

Moreover, some policies Calexico has adopted do not fully align with best practices to mitigate the risk of financial distress. For example, the city has a policy to reserve the minimum level of financial resources in its general fund that are generally recommended to mitigate the risks posed by revenue shortfalls and unanticipated expenditures. However, the city's history suggests that this level of reserves may not be sufficient and that it requires further analysis. In addition, the city has forgone potential revenue by not regularly updating the fees it charges for city services, some of which may no longer fully cover the city's cost to provide services.

Calexico's processes for identifying the resources it requires and how it will obtain those resources are not adequate. The city has identified that it must generate additional revenue of up to $1.3 million annually to sustain existing operations. However, it lacks a plan for accomplishing that desired goal through economic development. In fact, it has planned for economic development to occur through the actions of staff it has yet to hire. Further, by not expending resources to maintain and operate its existing facilities, the city has already incurred increased costs and missed opportunities to provide some services to residents.

Calexico also presents its budget in a format that limits its residents' engagement in its budget process. The vast majority of the city's residents speak Spanish at home and, according to census data, more than half of the Spanish-speaking population speaks English less than very well. Residents have asked that more information be presented in Spanish. However, Calexico presents its key public budgetary documents in English only.

Finally, because of its past mismanagement of housing grants, Calexico is unable to use funding it was awarded that could benefit the public. The city may also have to repay funds that the California Department of Housing and Community Development (HCD) awarded in the past. The city has resolved neither the issues HCD identified nor some other administrative deficiencies that the State Controller's Office (SCO) brought to its attention in 2019. For example, although the SCO identified Calexico's lack of succession planning as a concern, the city has not taken steps to prepare its staff to fill key roles. The city's struggle to do so has led to operational shortcomings, including an inappropriate fee transaction and a need to hire a consultant to assist the finance department with basic accounting tasks. Because of these financial and operational challenges, we determined that the city is at high risk for potential waste, fraud, abuse, or mismanagement and therefore should implement a variety of corrective actions to address its risk factors.

Recommendations

The following are the recommendations we made as a result of our audit. Descriptions of the findings and conclusions that led to these recommendations can be found in the sections of this report.

Legislature

To reduce barriers to civic engagement, the Legislature should consider encouraging or requiring all municipal governments to make key portions of public budgetary documents, such as proposed and adopted budgets, available in a sufficient number of languages to ensure that at least 75 percent of their residents can obtain the documents in their primary languages.

Calexico

To ensure that Calexico's leadership acts promptly to prevent potential deficit spending, by January 2023 the city should adopt a policy that allows the city council to approve its annual budget only if it has audited financial statements for the most recently completed fiscal year, a general ledger that identifies current fund balances, and a current bank reconciliation when city staff present the annual budget. If the city council does not approve the annual budget, the policy should require the city council to suspend nonessential spending until the budget is approved.

To ensure that the city has sufficient unrestricted reserves in its general fund to adequately mitigate risks posed by revenue shortfalls and unanticipated expenditures, by January 2023 it should conduct an analysis to determine whether the minimum level of reserves established in its current policy is sufficient and, if not, it should revise its policy to reflect a more prudent level.

To make clear when it should use general fund reserves and how it will maintain the appropriate general fund reserves level, by January 2023 the city should amend its reserves policy to define conditions warranting such use and to specify how the reserves should be replenished when the balance drops below the level prescribed.

To ensure that it has sufficient liquidity to meet disbursement requirements throughout the year, before adopting its fiscal year 2023–24 budget, the city should forecast its cash needs throughout the fiscal year and maintain a sufficient level of cash assets in the general fund to pay for that fund's expenditures as they occur.

To reduce constraints on its ability to sustain existing service levels and hire new staff, by January 2023 city management should present the city council with options for reducing the city's OPEB liability and actions the city could take to achieve such a reduction by the start of fiscal year 2023–24, including requiring active employees who will be eligible to receive benefits to contribute to the city's OPEB trust fund.

To ensure that city fees and rates are sufficient to pay for the costs of providing services, the city should do the following by January 2023:

- Define in policy how frequently the city should conduct fee and rate studies, clearly identify who is responsible for initiating these studies and making fee adjustments, and identify methods of oversight to ensure that the studies and authorized fee adjustments take place.

- Conduct studies of any fees and rates that require updates per the policy.

To reduce the risk that it will alter fees without city council approval, by January 2023 the city should provide training to staff on how to assess fees.

To ensure that it collects enough revenue to pay for the cost of providing water during a shortage, the city should ensure that its next water rate study considers and, to the extent consistent with legal requirements, incorporates best practices for conservation pricing options, such as tiered rates or seasonal rates and special drought rates.

To improve its ability to allocate limited resources in the most cost-effective manner and in alignment with its goals for serving the public, the city should do the following before developing its fiscal year 2023–24 budget:

- Develop a detailed plan for generating the revenue it needs to maintain services to the public, including five-year projections of revenue and expenditures that account for both the expected costs of current operations and planned expansions to operations, such as opening the new recreation center.

- Revise its budget-change process to require departments to specify the financial and service-related risks and benefits of approving or denying requests for increasing a department's appropriation of funds or reallocating appropriated funds.

To facilitate its residents' participation in the budget process, the city should establish a policy before developing the fiscal year 2023–24 budget to make key portions of public financial documents, including proposed and adopted budgets, available in a sufficient number of languages to ensure that at least 75 percent of residents can obtain the documents in their primary languages.

To ensure continuity of city operations and services, by April 2023 the city should identify essential tasks, develop a comprehensive succession plan, and provide cross-training that prepares key staff—especially those in the finance department—to fulfill essential duties in the event of turnover or other absences.

To demonstrate its commitment to employee development and competence, the city should do the following by January 2023:

- Ensure that every city employee has received a written performance evaluation within the past 12 months or, for each probationary employee, that one is scheduled according to the city's policy.

- Establish procedures to hold staff who directly supervise others accountable for providing regular written performance evaluations in accordance with city policy.

To ensure that the city is able to use the grant funds awarded by HCD in a timely manner, by January 2023 the city should submit a corrective action plan to HCD and by April 2023 take all other necessary steps to address the deficiencies that HCD identified.

To ensure that the city has the capacity to address outstanding noncompliance with grant requirements and to manage complex HCD grant programs, by April 2023 the city should implement HCD's direction to use unspent funds to hire a dedicated employee or consultant to address HCD's outstanding findings and manage HCD grant projects.

To ensure that the city council and city residents are aware of issues preventing the use of grant funds, by January 2023 the city should revise its grant management policy to require that staff responsible for managing grants publicly inform the city council of any findings of noncompliance with grant requirements and provide regular updates until the entity that issued the findings has given the city written notice that those findings are fully resolved.

Agency's Proposed Corrective Action

Calexico generally agreed with our recommendations. The city did not submit a corrective action plan as part of its response, but we look forward to receiving the plan by December 19, 2022. At that time, we will assess the specific actions it has undertaken or plans to take to address the conditions that caused us to designate it as high risk.

Introduction

Background

Calexico is located approximately 100 miles east of San Diego on the U.S–Mexico border in southern Imperial County and had nearly 40,000 residents as of 2020. It is a general law city and is therefore subject to the State's general law that governs municipal affairs.[1] For fiscal year 2021–22, Calexico's budget authorized the equivalent of 166 full-time city employees to provide services to the public, including law enforcement, fire protection, recreational activities, public facility and infrastructure operation and maintenance, and building safety and inspection services. The city operates under a council-manager form of government: residents elect officials to a five-member city council serving staggered four-year terms; the council members, in turn, appoint a city manager to carry out the council's policies and provide the city with day-to-day administrative direction. The city manager, with the assistance of the city's finance director, is also responsible for developing the city's budget. The city council is required to adopt a budget no later than its first regularly scheduled meeting in July each year.

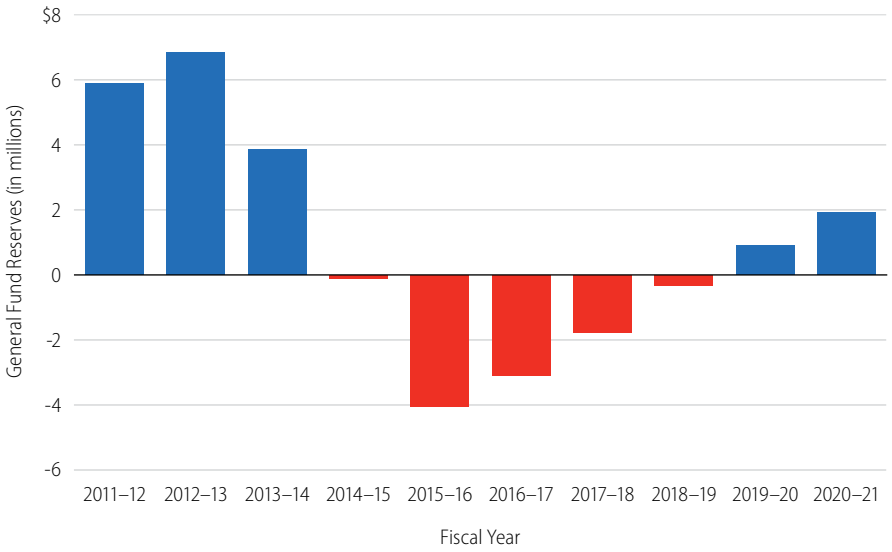
Calexico's current city manager started in the position in July 2022 and as of October 2022, the city is in the process of recruiting a finance director, a position it has filled on an interim basis since February 2022.

Calexico's Financial Resources

Calexico significantly depleted its financial resources during the past decade. The city's annual general fund expenditures exceeded its revenue each year from fiscal years 2012–13 through 2015–16. This overspending exhausted the city's unrestricted general fund reserves balance (general fund reserves). Figure 1 shows Calexico's unrestricted general fund reserves, which decreased by millions of dollars annually from fiscal years 2013–14 through 2015–16. In particular, the general fund reserves were at a deficit from fiscal years 2014–15 through 2018–19. After fiscal year 2015–16, Calexico began rebuilding its general fund reserves and by the end of fiscal year 2020–21, it had a balance of $1.9 million. However, despite this recent positive trend, its general fund reserves remain below the minimum level the Government Finance Officers Association (GFOA) recommends that governments maintain.

[1] Unlike a charter city, which has authority to adopt ordinances and regulations regarding municipal affairs that may be inconsistent with state law that is otherwise applicable to cities, a general law city's ordinances and regulations cannot conflict with the State's general laws.

Figure 1
Despite Recent Improvement, Calexico's Fiscal Year 2020–21 General Fund Reserves Were Still Millions Less Than They Were Several Years Earlier

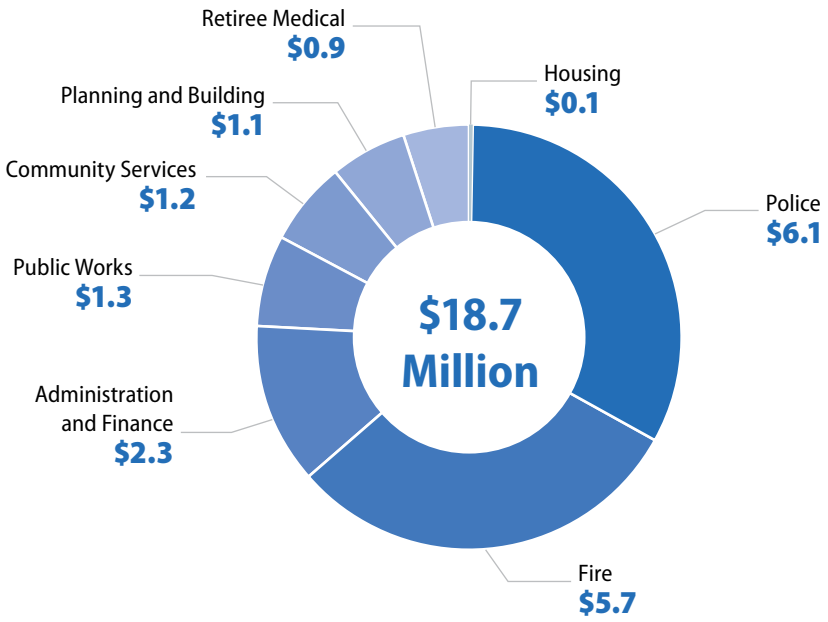


Source: Calexico's audited financial statements for fiscal years 2011–12 through 2020–21.

During recent years, multiple factors—including Calexico's low general fund reserves—have consistently indicated that the city is at high risk of financial distress, as Table 1 shows. Overall, Calexico has limited financial resources and significant liabilities. Specifically, it has a low general fund reserves balance and lacks liquidity—that is, assets that are readily available for spending such as cash and short-term investments. The city also has not set aside enough funds to fully pay for retirement benefits—pensions and other post-employment benefits (OPEB)—that its former and current employees have earned. These unfunded liabilities place pressure on the city's limited financial resources.

Calexico's budget for fiscal year 2022–23 includes $162.4 million in citywide expenditures. It includes balanced general fund revenue and expenditures of $18.7 million, respectively. The majority of the city's general fund revenue comes from property and sales taxes, including a temporary voter-approved sales tax (temporary sales tax). In addition to the general fund expenditures for the various categories that Figure 2 shows, the citywide expenditures include $116.7 million for capital projects, such as improvements to streets and parks, and $6.6 million for payments to satisfy debt obligations—for example, interest payments. The budget also includes $20.4 million for other salaries, benefits, and operations outside the general fund. Those operations include enterprise services, such as the city's airport and its water and wastewater services, which are financed primarily from user fees and charges for the services.

Figure 2
Calexico Budgeted $18.7 Million in General Fund Expenditures for Fiscal Year 2022–23 (in millions)



Source: Calexico's fiscal year 2022–23 budget.

Note: This figure does not show how the city allocates $3.4 million from a temporary sales tax. A portion of this tax is transferred to the general fund to sustain operations and is reflected in the figure above. However, another portion pays for debt service on bonds issued to fund capital projects and is not included in the figure above.

Calexico Has Not Taken Steps to Help Ensure Financial Stability

The City's Current Financial Condition Resulted From Its Past Overspending and Poor Budgeting Practices

From fiscal years 2012–13 through 2015–16, Calexico engaged in a pattern of spending more from its general fund than it received in revenue, causing a deficit in its general fund and a financial crisis. City leaders could have avoided that deficit—and the resulting financial constraints that still limit the city's public services today—by following prudent financial practices. The GFOA, whose mission is to promote excellence in state and local government financial management, recommends that, when faced with financial crises, one of the first things cities should do is slow their cash outflow and find ways to rebalance their budgets. For example, a city could defer capital spending, start charging fees for services it provided for free in the past, or reduce personnel costs through short-term hiring freezes and mandatory unpaid furloughs. Such steps would also be prudent for a city that cannot determine whether its spending exceeds its revenue. However, as shown in Figure 3, during some years Calexico's city council ignored warning signs that it did not have accurate information about the city's financial status when making budgetary decisions. In June 2016, when the city council eventually adopted a budget that addressed the city's general fund deficit, it had to make operating cuts and incur debt totaling $3.5 million to do so.

Calexico could have avoided taking on debt by obtaining reliable information and reducing spending instead of passing budgets based on incomplete or outdated information. According to its financial management consultant (financial consultant), the city was in the process of transitioning to a new accounting system at that time, and it accounted for payments in the new system's general ledger but accounted for revenue in the old system's general ledger. Consequently, the city did not have a single source of information from which it could report on its financial condition. Additionally, the financial consultant stated that the city had to find a new banking institution, its bank reconciliations were not current, and it was unable to track its cash position. Although some council members questioned the validity of the budgets during those years, the city council continued to approve budgets with similar spending levels. In one year, the city council simply approved continued spending throughout most of the year without adopting a budget instead of requiring reduced spending until city staff addressed the underlying issues that obscured the council's view of the city's financial position.

Figure 3
Calexico Did Not Heed Warning Signs That Its Budgets Were Based on Questionable Financial Information

For three consecutive fiscal years, the city council approved continued spending until it adopted budgets, ignoring a variety of warning signs.

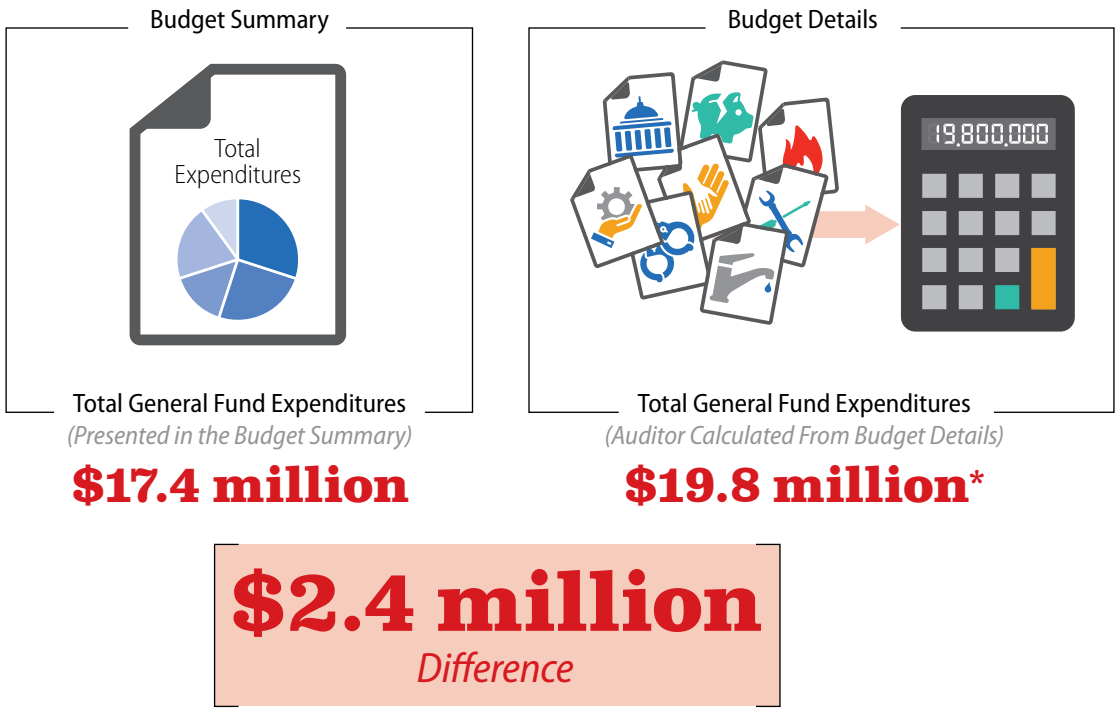
	FISCAL YEAR 2013–14	FISCAL YEAR 2014–15	FISCAL YEAR 2015–16
The city omitted fund balances from its proposed budget or based them on information that was outdated by a year.	●	●	●
The city implemented a new accounting system that affected its ability to monitor cash flow and prepare financial reports.		●	●
The city's audited financial statements for the most recently completed fiscal year show that the city overspent its general fund revenues.		●	●
The audit of the city's financial statements for the most recently completed fiscal year identified that the city had not completed reconciliations of its bank accounts.			●
The city's audited financial statements for the most recently completed fiscal year were not available for review before its budget deadline.			●

By the end of fiscal year 2014–15, Calexico had completely exhausted the reserves in its general fund.

Source: SCO's 2019 report on Calexico's internal control system, Calexico's budgets and audited financial statements for the fiscal years listed, and city council meeting minutes.

The city's mismanagement of the budget process culminated in significant overspending in fiscal year 2014–15. In that year's budget, the city budgeted for spending its temporary sales tax revenue for two different purposes. According to the city's financial consultant, the city manager prepared the capital sections of the budget, which committed the temporary sales tax revenue to pay for costs in the capital program, while the finance director prepared the general fund sections of the budget, which committed the same revenue to pay for staff salaries. Because the budget's general fund summary did not include all of the detailed expenditure subtotals, neither city staff nor the city council recognized this budgeting error. Had the budget's general fund summary included those subtotals and added them together, it would have shown, as Figure 4 demonstrates, that actual budgeted expenditures totaled at least $2.4 million more than the erroneous summary of expenditures that the budget presented. This amount also exceeded budgeted revenues by at least $2.4 million. Consequently, by approving the apparently balanced fiscal year 2014–15 budget, the city council actually authorized significant overspending.

Figure 4
The City's Fiscal Year 2014–15 General Fund Budget Summary Did Not Include at Least $2.4 Million of Expenditures Contained in the Budget Details



Source: Calexico's fiscal year 2014–15 budget.

* Total general fund expenditures may be as much as $1.3 million more than we calculated from the budget details. However, we were unable to conclusively determine from the city's budget whether the $1.3 million was included in the budget summary.

Ultimately, the city had to take steps to address its deficit, including borrowing funds and cutting spending as the GFOA recommends. Calexico's budget for fiscal years 2015–16 and 2016–17—a two-year budget that it adopted in June 2016, nearly a year after its budget deadline—included a $3.5 million loan from its wastewater fund to its general fund to provide the general fund with sufficient liquidity. This budget still projected a nearly $4 million deficit, and the city council directed the city manager to reduce staffing if he was unable to balance the budget through other means. The city ultimately did reduce staffing and is still deferring many of its departments' requests for new funding in its fiscal year 2022–23 budget, including nearly all of their requests for new staff. Although the city paid off the loan from its wastewater fund a year earlier than anticipated, during the loan period it incurred interest costs of nearly $200,000 that the city council might have avoided by reducing spending sooner. According to its financial consultant, the city has demonstrated fiscal control through the use of quarterly budget reports that the finance department now presents to the city council. Nevertheless, according to the city's interim finance director, the city has not adopted policies to ensure that it has certain financial documentation, such as audited financial statements for the most recent fiscal year, at the time it makes budgetary decisions.

Calexico Has Not Adopted Certain Best Practices for Reducing the Risk of Financial Distress

Calexico does not currently have sufficient general fund reserves to adequately mitigate the risks posed by revenue shortfalls and unanticipated expenditures. The GFOA recommends that, at a minimum, governments maintain general fund reserves of no less than two months of regular general fund operating revenues or expenditures. However, the GFOA further states that a government's particular situation often may require reserves that significantly exceed this recommended minimum level. In July 2022, *Calexico adopted a policy effective for fiscal year 2022–23 to maintain reserves equal to the GFOA minimum recommended level, but it does not anticipate reaching that level until June 2027*. Additionally, the policy does not define the specific conditions warranting the reserves' use or describe how the city will replenish the fund if necessary should the balance fall below the level prescribed, which the GFOA also recommends.

Calexico's history suggests that the policy's reserves level may not be sufficient and that it requires further analysis. The city has overspent its budgeted expenditures in a number of the past years. In one fiscal year alone, Calexico overspent its revenue by more than $3.4 million, an amount nearly equal to the $3.5 million it now proposes to hold in reserves. Another reason it may be prudent for Calexico to maintain larger reserves is that it may need to repay certain amounts that it was awarded by a state agency, as we describe later.

The nature of Calexico's existing reserves balance also poses a concern. The GFOA recommends that a city perform ongoing cash forecasting to ensure that it has sufficient liquidity to meet disbursement requirements throughout the year. If at any point a city does not maintain sufficient cash in the general fund to pay for expected costs, it must borrow—resulting in additional expenditures to service the debt—or it may be unable to pay for those costs, which could affect its ability to deliver essential services to residents. However, Calexico's financial statements show that at the end of each fiscal year from 2014–15 through 2020–21, it did not have any liquid assets in its general fund, such as cash or short-term investments. At the end of fiscal year 2020–21, its general fund reserves consisted almost entirely of amounts that it was owed but had not yet collected. Consequently, the city engaged in short-term borrowing from its special funds to maintain its operations. For example, the city borrowed nearly $1.2 million from special revenue funds during fiscal year 2020–21.

The city asserted that it lacked cash in its general fund at year-end because it did not cash a check promptly. In May 2021, Imperial County issued Calexico a check for $1.6 million in tax revenue. However, according to the city's interim finance director, the city was unable to cash the check in June 2021, before the end of the fiscal year, because the initial check was lost in the mail. The city's financial consultant further explained that the check was not cashed because of a communication error between Imperial County and the city and that, had the city deposited the check, interfund borrowing would not have been recorded on its audited financial statements and the city would have reported a cash balance in its general fund. However, even if the city had done so, its liquidity level would still have represented a high risk that it would be unable to pay its bills on time without borrowing from other funds.

Further complicating the city's ability to increase its reserves and improve its liquidity is its $39 million OPEB liability. The GFOA recommends that governments prefund OPEB liabilities by creating a qualified trust fund and contributing amounts to the trust fund over time. In most cases, employers can make long-term investments through such a trust fund to cover these obligations, which should ultimately result in a lower total cost for providing post-employment benefits. However, Calexico

did not set aside annual contributions to offset its unfunded OPEB liability until fiscal year 2020–21. The city began budgeting such amounts in fiscal year 2020–21 but, according to the city's financial consultant, it did not place these amounts into a restricted trust account. Thus, the city's actions did not align with the GFOA's guidance or the Government Accounting Standards Board's requirements for prefunding. As a result, Calexico's financial statements for that year reported that the city's policy was still to fund OPEB costs on a pay-as-you-go basis. In July 2022, after we discussed this issue with the city's interim finance director and its financial consultant, the city adopted a policy to create a trust fund and prefund its OPEB liability. It also budgeted a $242,000 contribution to the qualified trust fund in fiscal year 2022–23, which is consistent with the actuarial projections the city commissioned.

Despite the adoption of this more prudent approach, *the city's unfunded OPEB liability remains a significant financial risk*. According to the financial indicators used in our dashboard, Calexico's OPEB funding will represent a high risk until the city has enough assets to fund more than 70 percent of its employees' post-employment benefits—currently expected to occur around 2049, according to the city's actuarial projections. Calexico's recent budgets acknowledge that pension and OPEB obligations are a constraint on its ability to sustain existing service levels or add new staff. However, the city has not taken another important action related to its OPEB liability that could ease this constraint.

The GFOA recommends that governments consider requiring employee contributions to fund OPEB liabilities. Calexico currently does not make OPEB benefits available to employees hired on or after July 1, 2008, with the exception of police officers. However, it does not require employees who will receive these benefits to contribute toward their future costs. In contrast, the city does require employees to contribute toward their pensions and, as Table 1 indicates, pension funding is now a low-risk issue for the city. The city's financial consultant stated that in her experience, OPEB costs are most commonly managed or negotiated by adjusting the retiree benefit level or the retiree contribution, and not by having active employees contribute to OPEB. She also indicated that, generally speaking, it is easier to negotiate cost sharing with employees for a current benefit such as health care or a portable benefit such as a pension than it is for a future retiree health care benefit that might not be transferable if an employee changes employers.

Requiring active employees to contribute toward their OPEB benefits could be more equitable for future employees, and doing so would help ensure that OPEB costs are prefunded. The GFOA states that one of the advantages of prefunding OPEB benefits—in other words, financing them as they are earned—is equity. Specifically, requiring active employees to contribute toward their future OPEB costs makes those who will receive the benefits responsible for financially supporting them, thereby preventing a transfer of the costs into the future that must be paid for by individuals who will not receive the benefits. However, according to the city's interim finance director, the city has not negotiated with active employees to contribute to their future OPEB costs. Therefore, it has not determined how difficult it would be to negotiate cost sharing with employees for these costs.

The City Has Forgone Potential Revenue by Not Regularly Updating Service Fees

Fees and Rates We Examined

- **Water and sewer rates:** Charges for residential, commercial, manufacturing, and industrial use of water and sewer services.
- **Citywide user fees:** Fees for city activities and services performed for an individual, business, or group, such as building and planning fees for permits and inspections.
- **Airport fees:** Fees for airport services including hangar rentals, parking, ramp use, and service calls.
- **Emergency medical services fees:** Fees charged for ambulance services and medical supplies.
- **Development impact fees:** Fees that finance the cost of public improvements; public services; and community amenities resulting from new development, such as fire and police facilities.

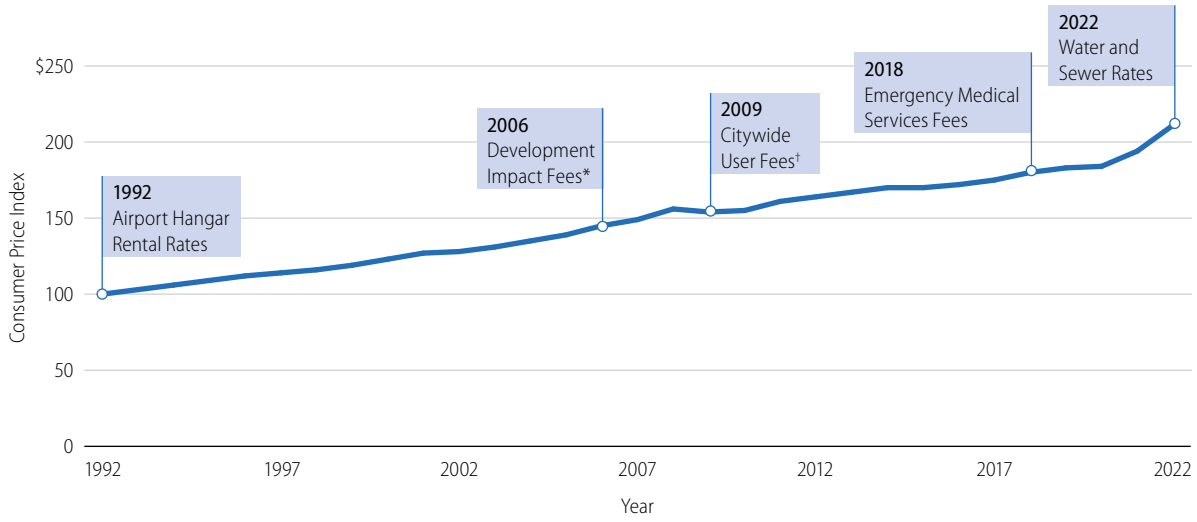
Source: City ordinances and resolutions, fee schedules, fee studies, and the city's website.

Calexico has not consistently reviewed and updated all of its fees and rates, and at times it has not charged sufficient amounts to cover the costs of certain services it provides. Under state law, a city can impose fees to cover the reasonable cost of providing services. We reviewed the five categories of city fees and rates shown in the text box to determine whether they align with city ordinances and when the city most recently performed a study of the cost of providing the related services. We found that Calexico has not updated some of its fees for many years.

Calexico's outdated fees and rates may not fully cover the cost of certain services. The GFOA recommends that governments adopt policies that define, among other things, how often cost-of-service studies (fee and rate studies) will be undertaken. According to several city staff, Calexico lacks such policies, and although significant inflation has occurred that likely increased the city's costs of providing services, many of the city's fees and rates that we examined were last updated many years ago, as Figure 5 shows. Past fee and rate studies identified that certain charges were insufficient to cover the city's costs. For example, when Calexico last performed a citywide user fee study in 2009, it projected that at the rates then current, the general fund was annually subsidizing more than $5.3 million in costs for services provided by various city departments. Although the city did approve temporary adjustments to some building and planning fees for part of fiscal year 2021–22, these adjustments have since expired, and the city has not implemented a permanent update to many of its building and planning fees during the past 13 years. Accordingly, it is likely that the city is subsidizing the cost of providing these services.

The city's funds for specific water, sewer, and airport revenues and expenditures are vulnerable to revenue shortfalls that could affect the general fund if the city does not regularly study and update the associated fees and rates. Calexico's 2009 citywide user fee study projected that the city would subsidize airport services at a cost of approximately $46,000 for that year, most likely through the general fund. The city's public works manager indicated that although the study recommended an increase in airport fees, the city did not adopt the increases at that time. Further, hangar rental fees, which the city describes as a primary revenue source for the airport, are the same as they were 30 years ago.

Figure 5
Despite Significant Inflation, Some Fees and Rates Are More Than a Decade Old



Source: City staff, fee studies, city fee schedules, city ordinances, city council resolutions, and U.S. Bureau of Labor Statistics Consumer Price Index.

* The city approved a development impact fee schedule in 2006. At some point after 2006, the city made a modest increase to these fees, but the current city clerk does not know when this increase took place and was not able to locate documentation of the adjustment.

† The city temporarily adjusted certain building and planning fees in 2021 and 2022; however, these adjustments expired in July 2022.

Despite the importance of ensuring that fees are sufficient to pay for the costs of providing services, the interim finance director did not know why the city has not adopted a policy or established timetables for how often staff should conduct fee and rate studies. The public works manager directed us to the fiscal year 2022–23 budget, which includes amounts budgeted for wastewater and water rate studies in fiscal years 2022–23 and 2024–25, respectively, but not for a comprehensive study that would address the other fees we examined. The city manager stated that she is working on a request to hire a contractor to complete a comprehensive user fee and development impact fee study, and she will request an allocation of federal grant funding from the city's American Rescue Plan Act money to fund it. Nevertheless, *without a policy describing the circumstances that should trigger updates of user fee studies and fee schedules, there is a risk that the city will not regularly conduct these studies in the future*.

In addition to updating its rates more regularly, Calexico should consider possible changes in its supply and use of water when developing its water rates. Although in July 2022 the city was scheduled to impose the last of five annual water rate increases recommended by a 2018 study, this rate structure may not provide sufficient revenue in the future. Before the 2018 study, the city had not conducted a water and sewer rate study since 2006, and the cost of distributing potable water and collecting and treating wastewater had increased significantly since the city modified the rates in 2009.

Calexico obtains its water from a source that is dwindling. The Colorado River is the city's sole source of water, and in August 2022, the federal government announced that Lake Mead—a key reservoir in the Lower Colorado River Basin—will operate in a Level 2 shortage condition in 2023. Although California was not required to make reductions in Colorado River water use as a result of this shortage determination, the Governor and various water districts had already called for residents of certain Southern California cities and counties to reduce water use amid the ongoing drought. According to the consultant who prepared Calexico's water shortage contingency plan (water plan), if Calexico residents reduced water use by 25 percent, which is within the range of the recommended reductions, the city's water fund revenue from residential customers would decrease by an estimated $969,000 per year, or nearly a third of the $3 million it budgets for its water fund reserves.

As required by law, the city adopted a water plan that includes multiple strategies to mitigate water use during shortages, and its water rate structure includes a fixed charge that is intended to cover the city's fixed operational costs and stabilize revenue during a shortage. However, its rate structure does not align with certain best practices for drought response. In particular, Calexico's plan does not employ conservation pricing—such as lawfully enacted tiered, seasonal, or special drought rates—that could help to reduce demand in the event of water supply cuts. The public works manager believes that the city did not consider conservation pricing in its 2018 rate study because it began charging for all of the water that customers actually use instead of allowing them up to 3,000 cubic feet of water each month for the fixed amount they pay, as it had in the past. City staff assumed that changing the rate structure in this way would incentivize ratepayers to use less water. Nevertheless, to ensure that the city has sufficient revenue to supply water in the event of reduced demand, it would be prudent for the city to consider implementing additional drought-response best practices going forward, such as special drought rates.

Further, in several instances, Calexico has not followed the prescribed methodology for increasing certain fees as city ordinances require. For example, according to a city ordinance, development impact fees shall be automatically adjusted annually according to a formula based on a specific construction cost index. However, the city has not updated its fee schedule to reflect these automatic annual adjustments. Similarly, city ordinance requires the finance director to adjust the master user fee schedule, which includes building and planning fees, annually for inflation, but these adjustments have not taken place. The city's interim finance director stated that she was not aware of the city ordinances providing for these annual adjustments.

It was not possible to determine from its audited financial statements the actual amount of revenue Calexico collects from these specific fees because the city combines revenue from various fees in those statements. Accordingly, we were not able to estimate how much additional revenue it could have

Examples of Certain Fees Adjusted for Inflation

Development impact fee:
Fire facilities fee for a single family residential unit

Fee in 2006	$689
Current fee charged	$712
Fee increased by 69% according to construction cost index increase since 2006	$1,164

User fee:
Building permit standard hourly rate

Fee in 2009	$229
Current fee charged	$229
Fee increased by 41% according to consumer price index increase since 2009	$323

Source: Analysis of city fee schedules, city ordinances, city council resolutions, U.S. Bureau of Labor Statistics Consumer Price Index for urban consumers in the San Diego region, and Engineering News-Record Construction Cost Index.

received had it made annual adjustments to specific fees. However, the development impact fees being charged are nearly 70 percent less than they should be based on changes in the construction cost index, as our example in the text box details.[2] Past fee studies have indicated that when these fees are insufficient to cover the costs of providing the associated services, the city's general fund must subsidize the difference. Consequently, the city should ensure that it fully recovers the cost of the services it provides and complies with city ordinances related to updating fees.

Please refer to the section beginning on page 3 to find the recommendations we have made to address these areas of risk to the city.

2 We did not perform a fee study for Calexico and therefore do not opine on whether, if the city had complied with its ordinance requiring annual adjustments for these fees, the increased fees would exceed the city's costs.

The City Lacks a Robust, Accessible Budget Process

Shortsighted Budget Practices Have Resulted in Additional Costs and Missed Opportunities to Provide Services

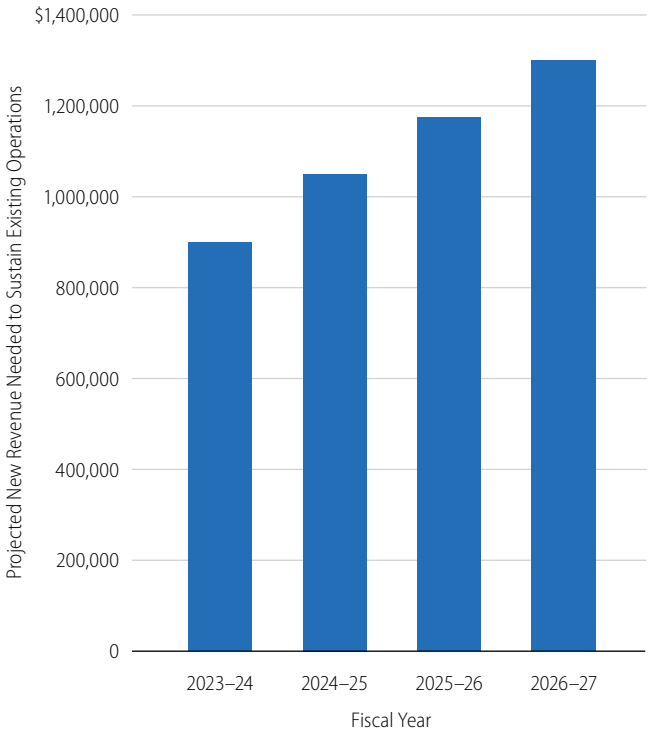
Calexico's budgeting and spending processes are less effective than they could be because they do not include detailed plans and an adequate consideration of future needs. For example, the city has not adequately planned for the costs of operating a recreation facility it plans to build. In 2020 the State awarded Calexico $8.5 million in grant funding to construct, among other things, a new multipurpose gym. According to the city's recreation manager, the city currently uses the Calexico Unified School District's gym, but availability at this space is not guaranteed and the school district has first priority for its use. In theory, having its own gym would allow the city to enhance recreational opportunities for residents. However, according to the recreation manager, there is currently no plan to staff the gym or establish a user fee to support the cost of doing so, and the gym may not be in full operation when it opens unless the recreation department receives additional funding and staffing. The city's fiscal year 2022–23 budget projects that for each of the next five fiscal years, the city's expenditures will be similar to its revenues. However, according to the interim finance director, the projected expenditures do not include the staffing costs of operating the gym. Thus, it is not clear how the city can afford to operate the gym once it has been built.

Calexico's lack of actions to identify and allocate the resources it needs to operate its facilities already affects the public. More than 20 percent of the city's households do not have a broadband Internet subscription—nearly double the statewide average—and the city has the highest unemployment rate in the county. The city has recognized that providing access to broadband Internet, computers, and training in its libraries is critical for education and employment opportunities. It also recently proposed using federal grant funding from the American Rescue Plan Act to provide underserved sectors of the community with expanded broadband access. However, the city already has a technology center providing free Wi-Fi and Internet-connected computers, but it does not offer access to these resources because of insufficient staffing. The Carnegie Technology Center (technology center) is a branch of the city library which, according to the library manager, houses 16 of the library department's 36 public computers. According to the library manager, residents want the technology center to be open to the public, yet there is currently no formal plan to do so, and the library's budget is insufficient to hire enough people to staff it.

Calexico has recognized that it needs additional revenue in the near future, but it has not identified how it will generate that revenue or who is responsible for implementing a plan of action. The city's 2021 strategic plan established a long-term objective of increasing city revenues through economic development and other methods to pay the city's debts, improve staffing levels, and maintain city facilities. Nevertheless, the strategic plan does not identify how the city will implement this objective, the priority

level it represents, or the party responsible for putting it into action. Calexico's neglect of this issue is significant, as its plans for future fiscal stability are based on this additional revenue. According to its fiscal year 2022–23 budget, the city projects that it will need additional revenue from new economic development of $900,000 to $1.3 million annually in the coming years to sustain existing staffing and services, as Figure 6 shows. However, when we discussed the city's economic development efforts with the city manager, she stated that with the city's current budget and staffing, she does not anticipate the city promoting new development. Yet without this additional revenue, according to the city's five-year budget projection, its revenues will not keep pace with expected expenditures.

Figure 6
To Sustain Existing Operations, Calexico Will Need to Generate More Than $4.4 Million in New Revenue Over the Next Four Fiscal Years



Source: Calexico's fiscal year 2022–23 budget.

Although it is relying on revenue from new economic development to balance its future budgets, the city is not moving forward on that development. Since fiscal year 2017–18, each of Calexico's annual budgets has included a goal for its economic development director (development director) and city manager to develop and implement an aggressive strategic campaign to improve the city's economic position. However, the development director position—which the city deems vital to its overall economic recovery—is not an authorized position in the city's fiscal year 2022–23 budget and before that, according to the human resources and risk management director (HR manager),

it had been vacant since July 2020. The city also established an advisory body in 2009 to advise the city council on budgetary issues and provide it with a financial plan for the city. The city ordinance establishing the advisory body does not impose qualifications relating to financial knowledge or experience of the members who serve on it. It also does not specify the details of the financial plan the advisory body should develop. This advisory body has met six times since the beginning of 2020 but according to the city clerk, it did not provide a financial plan during that time.

When we discussed the city's economic development plans with current staff, they had no documentation of efforts by the former city manager—who was previously the city's development director—to increase revenue or improve the city's economic position. Further, according to the current city manager, without a development director and other key staff, the city is struggling to promote development projects and business activity that Calexico's economy needs, but it is not possible for the city to hire for these positions because of budgetary limitations.

Not only has the city neglected to identify how it will obtain the resources it needs to maintain current operations, but its inadequate consideration of the risks associated with not maintaining its facilities has also resulted in increased costs. Specifically, according to the city's fire chief, the roof of one of its two fire stations has needed repairs since it was damaged in 2014. He stated that before he became the chief, the fire department submitted a budget request to repair the roof damage. However, when we visited Calexico in May 2022, the roof still had not been repaired. Figure 7 shows the unrepaired roof and subsequent water damage to the interior of the fire station. According to the chief, the city has delayed repairing the roof because of budgetary constraints, and although the current cost to repair or replace the damaged roof tiles is about $27,000, it will cost at least an additional $55,000 to address water damage to the ceiling and drywall caused by the leaking roof.

Although the city has a process for amending its final budget that allows departments to request additional funding or to reallocate approved funding for a different purpose, it does not direct them to identify the financial or service-related risks of denying the request. Had the city assessed the risk of delaying these repairs when it was first informed of the damage, it might have considered the possibility that subsequent damage would occur if it did not perform the repairs and have chosen to fix the fire station roof promptly.

The city's delay in addressing the damage has resulted in other costs in addition to the repairs. Specifically, in August 2022 the city council approved emergency expenditures of up to $60,000 for a temporary mobile home to house firefighters. According to the city manager, the city took this action because the fire station is currently uninhabitable because of mold that has accumulated for several years. According to the fire chief, the mold is caused by water leaks from the unrepaired roof and, as a result, the city is currently housing firefighters at its other fire station on the east side of town. Because firefighters are now concentrated in one area, the city manager and fire chief expressed concern that residents on the west side of town may experience significant delays to emergency services in some circumstances. The city manager informed us that the city now plans to house firefighters in temporary mobile housing in the parking lot of the damaged fire station for at least two years, and it is in the process of determining if it should demolish or repair the fire station.

Figure 7
Calexico's Delay in Repairing a Fire Station Resulted in Additional Damage

An unrepaired roof ...

... led to subsequent water damage.

Source: Auditor observation of Calexico's Fire Station Number 2 and interviews with city staff.

Calexico Presents Its Budget in a Format That Limits Its Residents' Engagement

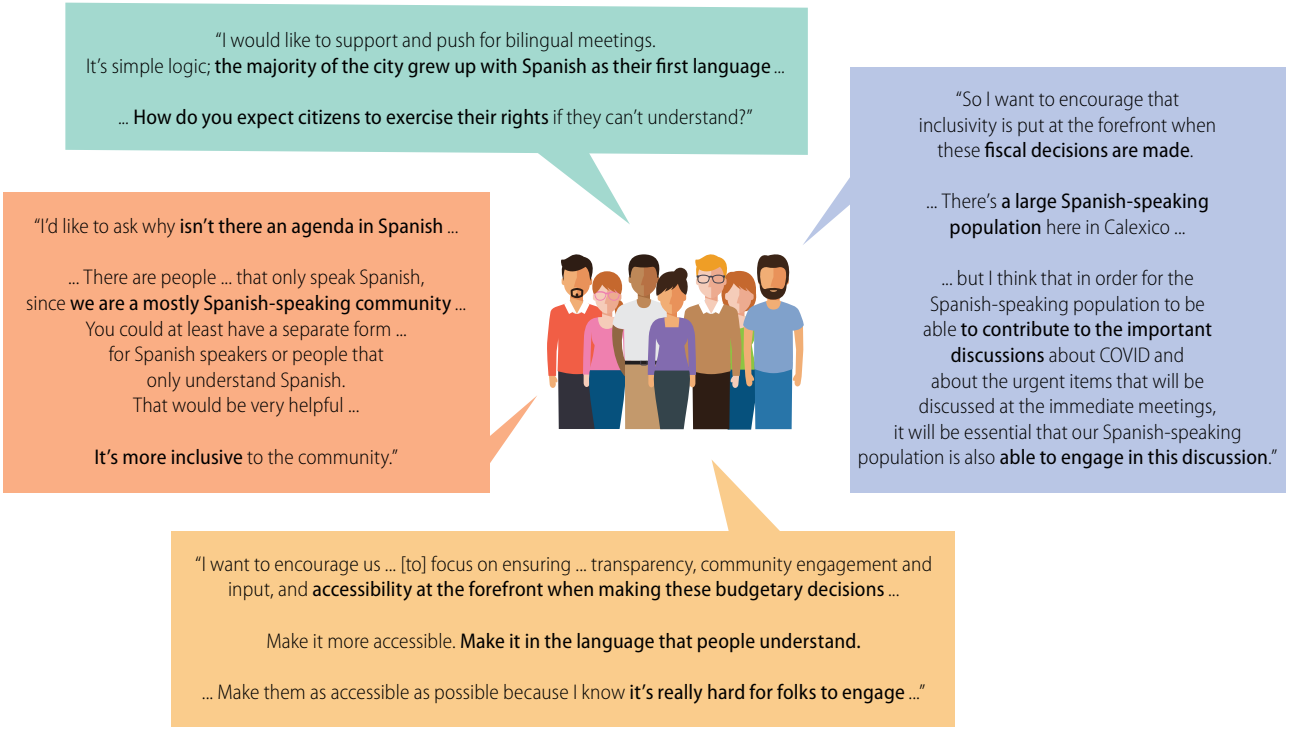
Calexico presents its key financial documents exclusively in English, which creates a language barrier that can limit the civic involvement of many of its residents. Although English is California's official language, the GFOA recommends that cities strive for broader consumption and greater comprehension of the budget document, because the budget identifies the services to be provided and the rationale behind key decisions. Calexico's three most recent annual budgets have included several items that the GFOA recommends to assist readers, such as summaries, a consistent format, and charts and graphs to more clearly illustrate important points. However, Calexico has not addressed one critical characteristic of its population: according to U.S. Census

Bureau data for 2020, nearly 96 percent of Calexico residents primarily speak Spanish at home, and more than half of the Spanish-speaking population speaks English less than very well. Despite these facts, the city currently presents its proposed and adopted budgets in English only.

Calexico has experienced strong civic involvement when it communicates in both English and Spanish. For example, in May 2021, the city distributed a community survey in both English and Spanish to solicit input for the city's strategic plan, and the city noted in the strategic plan that it believed it had an extraordinary response rate from residents. Despite the level of engagement it experienced through this process, Calexico continues to present its budget and other related documents exclusively in English.

Recent comments from residents illustrate that their desire to participate in the budget process is hampered by a language barrier. Figure 8 illustrates some of the concerns about language accessibility that residents have raised during city council meetings. The city manager does not anticipate any issues with establishing a policy to present key financial documents, such as proposed and adopted budgets in the primary language of the city's residents. According to her, doing so may cost more, but she believes it is important that the city be transparent because residents do not currently have access that allows them to participate in city meetings.

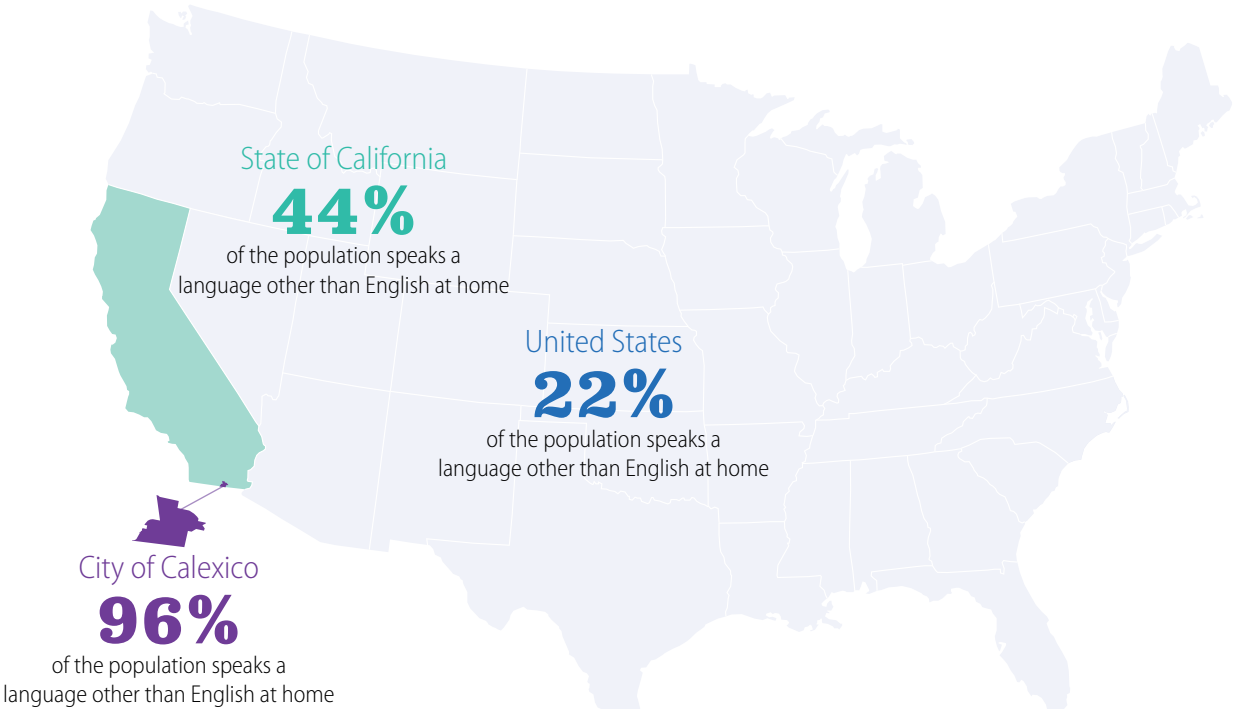
Figure 8
Some Calexico Residents Have Raised Concerns About Language Accessibility During City Council Meetings


"I would like to support and push for bilingual meetings. It's simple logic; the majority of the city grew up with Spanish as their first language ... ... How do you expect citizens to exercise their rights if they can't understand?"
"I'd like to ask why isn't there an agenda in Spanish ... ... There are people ... that only speak Spanish, since we are a mostly Spanish-speaking community ... You could at least have a separate form ... for Spanish speakers or people that only understand Spanish. That would be very helpful ... It's more inclusive to the community."
"So I want to encourage that inclusivity is put at the forefront when these fiscal decisions are made. ... There's a large Spanish-speaking population here in Calexico ... ... but I think that in order for the Spanish-speaking population to be able to contribute to the important discussions about COVID and about the urgent items that will be discussed at the immediate meetings, it will be essential that our Spanish-speaking population is also able to engage in this discussion."
"I want to encourage us ... [to] focus on ensuring ... transparency, community engagement and input, and accessibility at the forefront when making these budgetary decisions ... Make it more accessible. Make it in the language that people understand. ... Make them as accessible as possible because I know it's really hard for folks to engage ..."

Source: Auditor transcription of Calexico city council meetings in December 2020 and June 2022.

Although Calexico has a particularly high percentage of residents who speak a language other than English at home, the Legislature may wish to address language barriers that affect public participation in budget processes among municipal governments throughout the State. As Figure 9 shows, more than 40 percent of the State's residents speak a language other than English at home, a rate that is double the national average. Further, California has the highest percentage of individuals in the country who self-identify as speaking English less than very well. Municipal governments could be encouraged to present key portions of budgets in both English and other languages. Specifically, if they presented this information in the languages that a majority of their residents speak at home, they could improve public participation. In turn, this participation could improve the public's perception of government performance and the value the public receives from its government.

Figure 9
Many Californians Speak a Language Other Than English at Home


State of California
44%
of the population speaks a language other than English at home
United States
22%
of the population speaks a language other than English at home
City of Calexico
96%
of the population speaks a language other than English at home

Source: U.S. Census Bureau American Community Survey's 2020 five-year estimates.

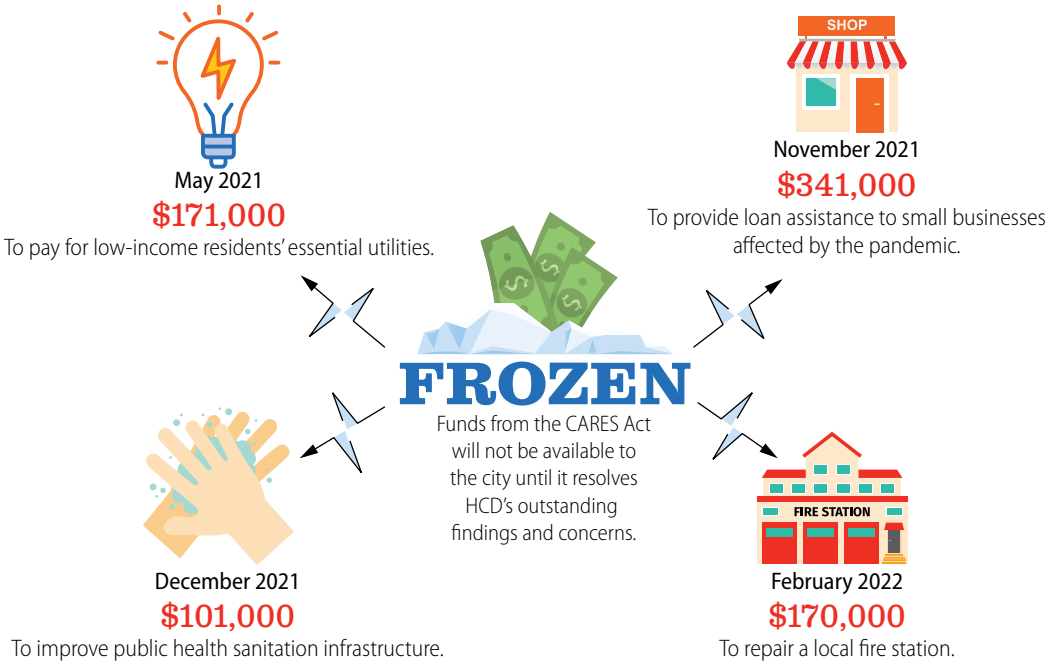
Please refer to the section beginning on page 3 to find the recommendations we have made to address these areas of risk to the city.

Calexico's Unresolved Administrative Deficiencies Have Led to Frozen Grant Funds and Compromised the City's Operations

The Public Is Not Benefiting From Some Pandemic Relief Funds Because of the City's Mismanagement of Grants

Because of Calexico's past mismanagement of certain grants, the State has prohibited the city from using funds it was awarded to benefit its residents and small businesses. The California Department of Housing and Community Development (HCD) awarded the city more than $780,000 in federal grant funds from the Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act (CARES Act) in 2021 and 2022. These funds were awarded to pay for city improvements and assist community members affected by the pandemic, as Figure 10 shows. However, HCD has prohibited Calexico from spending these funds until the city takes action to resolve past findings and concerns related to grants from other programs through which HCD provides federal housing and community development funds to local governments.

Figure 10
Calexico's Mismanagement of Past Grants Has Delayed Federal Funding Recently Awarded for the Public's Benefit


May 2021
$171,000
To pay for low-income residents' essential utilities.
SHOP
November 2021
$341,000
To provide loan assistance to small businesses affected by the pandemic.
FROZEN
Funds from the CARES Act will not be available to the city until it resolves HCD's outstanding findings and concerns.
December 2021
$101,000
To improve public health sanitation infrastructure.
FIRE STATION
February 2022
$170,000
To repair a local fire station.

Source: Calexico's program guidelines and grant application forms for the public, city council agenda items, grant agreements with HCD, grant award letters from HCD, and correspondence with HCD.

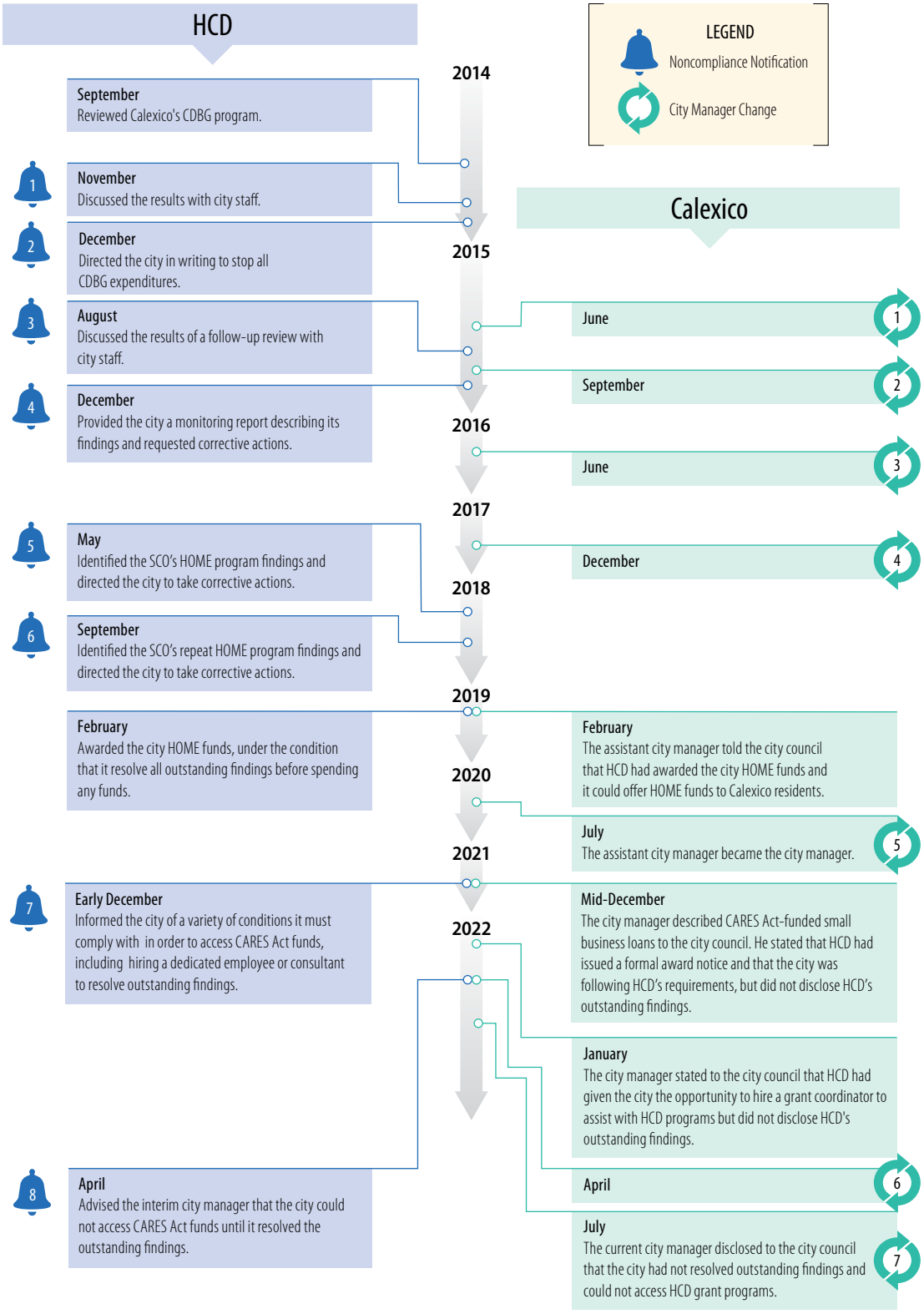
HCD has notified the city that its management of grant programs was deficient on multiple occasions over the past several years, but the city has not taken sufficient corrective actions. As Figure 11 details, in November 2014, HCD discussed with Calexico the results of its review of the city's management of funds from the federal Community Development Block Grant (CDBG) program. During that review, it identified several deficiencies, such as noneligible expenditures, the city's inability to demonstrate effective loan portfolio management, inaccurate program income reporting, and noncompliance with various federal regulations. In addition to requesting revised program income reports, HCD also directed the city in 2015 to reconstruct its accounting records since at least 2010 to demonstrate whether the city used any grant funds for ineligible costs and, if so, what portion of the funds it must repay.

HCD reminded the city of these deficiencies multiple times over the next few years. In 2018 HCD notified the city that it had received the SCO's report on single audit findings for fiscal years 2015–16 and 2016–17, which included findings related to the federal HOME Investment Partnerships Program (HOME) contract awarded to the city. HCD directed the city to correct deficiencies for both grant programs, but the city has not done so. In April 2022, HCD notified the city that it would not be able to access funds from the CARES Act CDBG program—which is intended to help governments prevent, prepare for, and respond to the spread of COVID-19—until it had resolved HCD's outstanding findings.

As the timeline in Figure 11 indicates, former city management did not publicly disclose Calexico's inability to access funds. In February 2019, Calexico's assistant city manager (who subsequently served as city manager until April 2022) announced to the city council during a public meeting that Calexico had been awarded HOME funds. However, he did not disclose that use of these funds was contingent on the city's resolution of HCD's findings. In reality, the city was prohibited from spending the funds because it had not resolved HCD's past concerns. As of July 2022, Calexico still had not resolved these concerns, despite paying contractors to help it do so. To address some of HCD's findings, the city obtained services from an accounting firm with which it had an existing contract for forensic accounting services. In August 2018, the accounting firm told the then-assistant city manager that it had prepared program income reports, which was one of the services related to addressing these findings for which the city paid the firm at least $173,000. However, HCD did not receive the reports until April 2022, when city staff submitted them. The city's director of planning and building services indicated that after the reports were submitted, HCD informed the city that the reports did not resolve the findings.

The city's efforts to address these findings were hampered by its inadequate contract management. In 2019 the SCO reported that Calexico had not adequately overseen its contract with the accounting firm whose services proved inadequate to resolve HCD's findings. The SCO determined that the city had not amended its original contract to reflect changes to the level of services that the city requested for addressing HCD's findings. In addition, the SCO found that the city approved and paid invoices from this contractor that lacked sufficient detail about the services rendered. The city also contracted with a consultant in July 2018 to address the grant deficiencies HCD had identified. The city paid this other consultant approximately $37,000 but according to the city manager, the services the consultant provided also did not resolve any of HCD's findings.

Figure 11
HCD Repeatedly Informed Calexico of Noncompliance Issues That a Former City Manager Did Not Disclose Were Unresolved


HCD
Calexico
LEGEND
Noncompliance Notification
City Manager Change
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2021
2022
September
Reviewed Calexico's CDBG program.
1
November
Discussed the results with city staff.
2
December
Directed the city in writing to stop all CDBG expenditures.
3
August
Discussed the results of a follow-up review with city staff.
4
December
Provided the city a monitoring report describing its findings and requested corrective actions.
5
May
Identified the SCO's HOME program findings and directed the city to take corrective actions.
6
September
Identified the SCO's repeat HOME program findings and directed the city to take corrective actions.
February
Awarded the city HOME funds, under the condition that it resolve all outstanding findings before spending any funds.
7
Early December
Informed the city of a variety of conditions it must comply with in order to access CARES Act funds, including hiring a dedicated employee or consultant to resolve outstanding findings.
8
April
Advised the interim city manager that the city could not access CARES Act funds until it resolved the outstanding findings.
June
1
September
2
June
3
December
4
February
The assistant city manager told the city council that HCD had awarded the city HOME funds and it could offer HOME funds to Calexico residents.
July
The assistant city manager became the city manager.
5
Mid-December
The city manager described CARES Act-funded small business loans to the city council. He stated that HCD had issued a formal award notice and that the city was following HCD's requirements, but did not disclose HCD's outstanding findings.
January
The city manager stated to the city council that HCD had given the city the opportunity to hire a grant coordinator to assist with HCD programs but did not disclose HCD's outstanding findings.
April
6
July
The current city manager disclosed to the city council that the city had not resolved outstanding findings and could not access HCD grant programs.
7

Source: Correspondence between HCD and city staff, grant documentation, and video recordings of city council meetings.

Many of the corrective actions that HCD directed Calexico to take are still outstanding. According to HCD's community development branch chief, the city must create a corrective action plan and reconstruct its accounting records to address HCD's findings. As the text box shows, it will also need to contract with a consultant or dedicate city staff to manage HCD grants. As a result, the city will incur additional costs or investment of staff time before it is able to access the HCD funds. Appendix A summarizes the corrective actions the city needs to take to resolve all of HCD's findings.

Key Steps Calexico Must Take to Access HCD CARES Act Grant Funding

- Submit to HCD and obtain approval of a corrective action plan that describes the city's efforts to address findings HCD communicated to the city in 2015 and 2018.*
- Use unspent grant funds to hire a consultant or dedicated staff to address all outstanding HCD project monitoring findings and manage HCD grants.
- Provide progress updates during weekly meetings between HCD representatives, the city manager, and the consultant or dedicated staff.

Source: Correspondence between HCD and Calexico and interviews with HCD and Calexico staff.

* Appendix A describes the specific actions HCD directed Calexico to take in 2015 and 2018.

Although HCD has demonstrated that it is willing to work with Calexico to address the findings, the city may have a substantial liability associated with the HCD grants to which the original findings relate. In 2015 HCD advised the city that it must repay any noneligible costs that it had charged to the grants and that it must do so using nonfederal funds. Consequently, the current city manager expects that the city will need to repay a portion of the HCD grants from its general fund. Although the city was still working to determine the repayment amount as of September 2022, HCD's review of the CDBG program required corrective actions for program activity dating back to 2010. HCD has indicated that it is willing to restore the city's access to grants once it demonstrates it is taking corrective actions, including beginning to repay these funds.

Calexico did not make progress toward addressing its noncompliance with HCD's grant programs because of a number of factors. The current city manager indicated that previous city staff lacked knowledge and familiarity with these complex grant programs, leading to financial mismanagement and continued failure to address noncompliance. Further, had the city developed a transition plan to address these types of issues when the city experienced turnover, she believes that it could have resolved the noncompliance sooner. However, by not disclosing the ongoing nature of the city's noncompliance to the city council, past city management obscured the need to urgently address HCD's findings so that the public could begin benefiting from grant funds.

The City's Operations Have Been Compromised by a Lack of Staff Prepared to Fill Key Roles

Turnover and vacancies in key leadership positions have exacerbated Calexico's challenges, including its current grant management issues, and they pose an ongoing risk. The GFOA encourages governments to develop strategies for succession planning, placing a high priority on addressing succession planning risks associated with essential

positions such as many finance positions. However, when the SCO reviewed the city's system of internal controls for fiscal years 2015–16 and 2016–17, it found that the finance department did not have a succession plan. In January 2019, the SCO recommended to the city that it develop such a plan. Calexico's 2021 strategic plan also identified the city's lack of succession planning as a threat to its ongoing operations and one of the city's highest priorities for action. Nevertheless, according to the city's HR manager, as of May 2022, the city still lacked a succession plan.

Because the city has not planned for succession, the individuals responsible for developing its fiscal year 2022–23 budget did not have training to do so. In early 2022, the city's fire chief and a manager in its finance department (finance manager) temporarily assumed the duties of the vacant city manager and finance director positions, respectively. Those temporary duties included the critical task of overseeing the development and preparation of the city's annual budget. Both also continued performing their regular duties—which, according to the finance manager, in her case already included covering three of the eight authorized positions for the city's finance department. Despite the significance of these responsibilities, both individuals stated that they did not receive written guidance on how to complete the duties of the interim roles they assumed. The fire chief stated that he had only brief conversations with the previous city manager to guide him because the previous city manager quickly exited the position.

In June 2022, the city council chose to approve certain interim expenditures and delay adopting the proposed fiscal year 2022–23 budget that the interim finance director had prepared and the interim city manager had approved. The council cited the staffing crises affecting the city's administrative and finance departments as one reason for the delay. Had the city developed and implemented succession plans, these staff might have been better prepared to take on the responsibility for developing the city's budget. However, the interim finance director stated she believed succession plans for the finance department have not been developed because the department has been short-staffed for several years, and personnel are too busy with their existing duties.

Not properly cross-training staff in its finance department has resulted in the city's inability to independently complete certain basic functions. Many governments face the challenge of ensuring continuity and consistency of service delivery because of employee turnover. The GFOA recommends that governments commit to attracting and retaining competent employees by, among other things, cross-training their staff. However, the SCO's review of Calexico found that the city's finance department did not train backup staff to perform critical functions during fiscal years 2015–16 and 2016–17. In addition, the city's external auditor concluded that the finance department lacked qualified staff in both fiscal years 2016–17 and 2017–18. Since fiscal year 2015–16, Calexico has used its financial consultant to help guide the finance department. In fiscal year 2021–22 alone, the city paid the consultant $104,000 to assist staff with financial tasks such as analyzing the general ledger, monitoring the budget, closing the city's accounting records at year-end, and developing the city's budget.

Calexico's approach to processing payroll illustrates the importance of cross-training and suggests that the city could make time to provide it by addressing inefficiencies. Although processing payroll is an essential responsibility of the finance department, the finance manager who, as we describe above, is also the department's interim director, stated

that no one else is trained to perform this work, and processing payroll consumes more than one-third of her time. This significant level of effort is required because, as she explained, the city has negotiated contracts with employee groups that define three different pay periods.

Relying on a single person to perform the payroll function has led to errors and an increased risk of initiating or approving improper transactions. According to the HR manager, when the finance manager who processes payroll was absent unexpectedly, the former finance director temporarily took over her duties. After processing this payroll, the former finance director notified department heads that the short-staffed finance department had sent payroll information to the banks late, and that pay for city staff could be delayed by up to two days. Although this delay was relatively short, being paid late can cause a hardship for some employees. The former finance director also made an error when entering certain payroll data into the city's accounting system that the finance manager later addressed.

Similarly, after the finance manager was appointed to the interim finance director position, she did not correctly fulfill certain duties. For instance, she approved a reconciliation of January 2022 bank activity one month after it should have been completed, and she approved it even though the bank balance and the city's general ledger balance did not agree, as the city's cash management policies and procedures require. According to the finance manager, she did not receive training to fill the finance director role until after she assumed that position. Since that time, she has reached out to the city's financial consultant for guidance and training as needed. However, her availability for management responsibilities—such as reviewing bank reconciliations and preparing the city's annual budget—is limited because no one else is trained to process payroll.

The HR manager explained that the city does not have the resources to cover absences for staff to receive cross-training or to attend other formal training. Nevertheless, she acknowledged that *the city has not identified critical tasks or key positions for which it would need succession planning*. Thus, it has no reasonable estimate of the resources required to provide that planning. Further, the city's reliance on one individual to process payroll illustrates that there are risks associated with not cross-training staff as well as opportunities to operate more efficiently that could provide time for this cross-training. Specifically, the city could process payroll more efficiently if it were to adopt a single payroll period. This uniformity would reduce the finance manager's workload and, in turn, allow her to be cross-trained in other areas and subsequently cross-train other individuals to perform her duties.

The city's lack of planning and preparation for staff turnover has contributed to ineffective operations in other areas, including its ongoing struggle to resolve HCD's grant findings. To ensure the efficient administration and operation of grant programs, GFOA best practices suggest that governments provide training for staff involved with grant programs, such as finance staff and those in departments that directly administer grants. However, according to Calexico's director of planning and building (director), about two weeks into her employment, Calexico assigned her the responsibility for managing CARES Act grants without providing any formal guidance. At the direction of the previous city manager, the director advertised the CARES Act small business assistance loan program, conducted multiple workshops for interested community members, and assisted business owners with applications in February and March 2022. Nevertheless, in April 2022, the State informed the director that the city could not expend CARES Act funds until it had addressed its long-standing findings

from HCD. *Because she did not receive sufficient guidance and did not know about the city's outstanding HCD findings, the director wasted both her time and that of program applicants who cannot be awarded the funds they applied for until the city resolves those findings.*

The lack of knowledgeable staff in key roles also contributed to an inappropriate fee transaction. Per the city's municipal code, a developer of any project may apply for a reduction, adjustment, or waiver of development impact fees based on the absence of any reasonable relationship or nexus between the impacts of the new development and the fees charged. The city council—which establishes the city's development impact fees—must consider this application at a public hearing and make the final decision. Before the city issues any building permit or discretionary land use permit for development, an applicant must pay the department of development services (department) director—a role currently filled by the director of planning and building—development impact fees as prescribed in city code. According to the city manager, in practice, applicants pay these fees, which the department collects and processes, to the city. We reviewed six development impact fee transactions and four building and planning fee transactions and identified an inappropriate fee transaction that occurred in July 2021, while the director's position was vacant. Without seeking the required approval of the city council, according to the city's engineering technician, the former city manager directed the technician to recalculate the development impact fees for a specific property. As a result of the recalculation, the city initially charged the developer nearly $30,000 less than it should have according to the current fee schedule.

The engineering technician asserted that at the time, he was unaware of the city code's requirement that the city council approve fee reductions and adjustments. The former city manager explained that he did not seek the city council's consideration on this matter because staff did not have a method to calculate fees for the property type in question. However, the city's municipal code establishes a process for the city to follow if a developer questions the reasonable basis for a fee and believes a fee adjustment is needed. Therefore, it was inappropriate for the former city manager to pursue a course of action other than the one required by city code.

Another developer sought a similar fee adjustment in early 2022, but the newly hired director's actions prevented the city from engaging in another inappropriate transaction. As Figure 12 shows, the new director informed the developer that the only option would be to go before the city council, as the city ordinance requires. According to the director, that request has not been pursued further. Nevertheless, the current city manager stated that the earlier improper fee reduction exposed the city to financial risk by setting a precedent for reducing fees and to legal risk of being sued by developers. Shortly after being hired, she discussed that reduction with the city council and the city attorney and recommended that the city not reduce the fees. The developer subsequently agreed to pay the balance of the original fees calculated.

Figure 12
City Staff Inappropriately Reduced Development Fees Without City Council Approval While the Director of Planning and Building Position Was Vacant

According to city code, applicants for a building permit are responsible for paying the director the fees prescribed by the development impact fees ordinance, but applicants may submit requests for fee reductions, adjustments, and waivers to the city council.

In July 2021,When the Director's Position Was Vacant
The former city manager directed staff to recalculate fees for a developer who was creating multifamily residential units in an existing commercial building.
As a result, the city initially reduced the developer's fees by $30,000.
Later, under new management, the city required full payment.
In January 2022, After the Director's Position Was Filled
A different developer requested a similar adjustment for a project to add units to an existing residential building.
The director advised the developer to apply to the city council for a reduction.

Source: City code, development impact fee documents, city correspondence, and interviews with city staff.

Since the director was hired, she has worked to address shortcomings in the department that contributed to the city charging incorrect fees. Department staff have indicated that they lack training and written policies and procedures for assessing fees. The director stated that she is trying to improve the process for itemizing specific fees, and she has obtained city council approval for both an internal fee study and temporary adjustments of certain building and planning fees that make them simpler to calculate and understand.

Finally, the city has not enforced its requirement that staff members receive regular written performance evaluations, which could help ensure efficient transitions when leadership positions turn over. Calexico's employee rules and regulations manual states that supervisors shall evaluate each employee's performance at the end of the employee's probationary period, which can be six months or one year, and annually thereafter. In its 2019 report on Calexico, the SCO found that the city did not conduct performance evaluations consistently and thus failed to demonstrate its commitment to staff competence. The SCO recommended conducting and documenting timely performance evaluations, and the city indicated that it had taken corrective actions. Nonetheless, we identified the same deficiency when we reviewed whether eight staff in leadership positions had received required performance evaluations. Per city policy, those staff members should have received performance evaluations annually in 2020 and 2021.

However, only four of the eight employees received one of the two required annual evaluations in this period. The most recent of these evaluations occurred in July 2020. According to the HR technician's tracking spreadsheet, *nearly 45 percent of current employees who were due one or more performance evaluations in 2020, 2021, or 2022 did not receive an evaluation in any of those years*.

The HR manager stated that the change in city managers in mid-2020 could explain the lack of performance evaluations after that time for the individuals we reviewed. According to measures the city council used to evaluate the city manager's performance, the city council deemed it the city manager's duty to ensure that every city employee receives a written performance review. However, because the former city manager, who served in that role from late July 2020 through April 2022, did not assess the individuals in leadership positions, some of the key city staff have not received feedback on their performance that could help them best fulfill their duties. Moreover, the current city manager lacks information about the development of the staff she now oversees.

Please refer to the section beginning on page 3 to find the recommendations we have made to address these areas of risk to the city.

We conducted this audit in accordance with generally accepted government auditing standards and under the authority vested in the California State Auditor by Government Code section 8543 et seq. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain sufficient, appropriate evidence to provide a reasonable basis for our findings and conclusions based on the audit objectives. We believe that the evidence obtained provides a reasonable basis for our findings and conclusions based on our audit objectives.

Respectfully submitted,

MICHAEL S. TILDEN, CPA
Acting California State Auditor

October 20, 2022

APPENDIX A

Actions HCD Has Directed Calexico to Take to Correct Deficiencies and Comply With Grant Requirements

As this report describes, HCD has repeatedly requested that Calexico take certain actions related to grant management. These actions are intended to address findings related to the city's past management of grant funds awarded through the federal Community Development Block Grant (CDBG) and HOME Investment Partnerships (HOME) programs, and to comply with conditions for current CDBG CARES Act (CDBG-CV) funding. Because Calexico did not take these actions, HCD informed the city in April 2022 that funding from CDBG-CV awards would not be available until the city resolved the outstanding findings and concerns. Table A lists the actions that HCD has requested the city take.

Table A
Actions HCD Has Directed Calexico to Take to Comply With Grant Requirements

	ACTION REQUESTED	YEAR REQUESTED	GRANT PROGRAM
1	Submit written policies and procedures that include, at a minimum, the following: • Descriptions of the changes the city will implement to ensure accurate maintenance of records that are readily available for review; proper grant management for all activities; future compliance with federal procurement regulations and environmental review regulations; and future compliance with annual verification of occupancy, valid insurance coverage, and property tax payments for CDBG housing loans. • Detailed procedures for all record maintenance, procurement, environmental review, and verification processes, including an estimated timeline for key verification processes. • A clear policy stating that the city will follow either local procurement policies or federal procurement regulations, whichever is more stringent. • A clear description and estimated time frames of enforcement actions the city will take when its verification processes identify noncompliance. • Responsible staff (by title) within the city, including oversight responsibilities (up to the city manager level) and an organizational chart and key responsibilities of all affected staff.	2015	CDBG
2	Hire outside auditors to review and construct financial records related to grant activity and program income from 2010 going forward and, if financial problems are determined to go farther back, from as many prior years as necessary. The outside auditors must include loan portfolio records in their review. Submit the results of this review with appropriate eligible and noneligible costs identified. Once all noneligible costs have been identified and state CDBG staff are in agreement, repay any noneligible costs to HCD or to the CDBG program income account, as appropriate, using nonfederal funds.	2015	CDBG

continued on next page . . .

	ACTION REQUESTED	YEAR REQUESTED	GRANT PROGRAM
3	Submit revised CDBG program income reports for as many years as necessary once all records are reviewed by the city's outside auditors.	2015	CDBG
4	Submit policies and procedures to HCD regarding the proper accounting of federal and state grant funds spent and reimbursed from both awarded grants and program income and recaptured funds. Include a sample of the accounting ledger pages and a sample of a portfolio-tracking spreadsheet or system that will be used for each program going forward. The city should also complete and submit to HCD a related forensic audit.	2018	HOME
5	Submit to HCD policies and procedures regarding the positions involved in the preparation and submission of quarterly (and annual) HOME reports, including HOME quarterly program income reports with HOME project setup and completion reports or signed administrative drawdown requests for all HOME program income expenditures, whether or not the city has any active HOME grants.	2018	HOME
6	Use unused CV1 money to fund a position for a dedicated employee and/or consultant to manage any current CDBG and CDBG-CV grant projects and address all outstanding HCD project monitoring findings.*	2021	CDBG-CV
7	Ensure that the city manager and the dedicated employee and/or consultant meet with HCD staff on an ongoing basis to provide program progress updates.	2021	CDBG-CV
8	Start implementing future CDBG and CDBG-CV programs within 60 days of project award date.	2021	CDBG-CV
9	Submit quarterly financial and activity reports on time with verification of appropriate progress and documentation of the attainment of identified deliverables and milestones.	2021	CDBG-CV
10	Meet all other deadlines and requirements assigned in eCivis (HCD's online grants network portal) or requested by the HCD representative and/or CDBG-CV grant administrator.	2021	CDBG-CV

Source: Correspondence between HCD and Calexico staff.

* The CDBG-CV program provides grants to states, insular areas, Indian tribes, and local governments to prevent, prepare for, and respond to COVID-19. HCD made CDBG-CV funds available in three tranches known as CV1, CV2, and CV3. To maintain consistency with the corrective actions as HCD has presented them to the city, we refer to these funds as CDBG-CV funds in this appendix. However, we refer to them as CARES Act funds earlier in our report.

APPENDIX B

The State Auditor's Local High-Risk Program

Government Code section 8546.10 authorizes the California State Auditor's Office (State Auditor) to establish a high-risk local government agency audit program (local high-risk program) to identify local government agencies that are at high risk for potential waste, fraud, abuse, or mismanagement or that have major challenges associated with their economy, efficiency, or effectiveness. Regulations that define high risk and describe the workings of the local high-risk program became effective on July 1, 2015. Both statute and regulations require that the State Auditor seek approval from the Joint Legislative Audit Committee (Audit Committee) to conduct such audits of local entities.

To identify cities that may be at high risk for fiscal distress, each year we analyze audited financial statements and unaudited pension-related information for more than 470 California cities. This review includes using various financial data to calculate indicators of the fiscal health of cities and their risk of experiencing fiscal distress. These indicators enable us to assess each city's ability to pay its bills in both the short and long term. Specifically, the indicators measure each city's financial reserves, debt burden, cash position or liquidity, revenue trends, and ability to pay for employee retirement benefits.

In October 2019, we determined that Calexico potentially met the criteria for being at high risk. We conducted an assessment in February 2021 to determine the city's awareness of and responses to these issues as well as to identify any other ongoing issues that could affect our determination of whether the city is at high risk. Our initial assessment concluded that Calexico's circumstances warranted an audit. In June 2021, we sought and obtained approval from the Audit Committee to conduct an audit of Calexico under the local high-risk program.

If a local agency is designated as high risk as a result of an audit, it must submit a corrective action plan. If it has not provided its corrective action plan in time for inclusion in the audit report, it must provide the plan no later than 60 days after the report's publication. It must then provide written updates every six months after the audit report is issued regarding its progress in implementing the corrective action plan. This corrective action plan must outline the specific actions the local agency will perform to address the conditions causing us to designate it as high risk and the proposed timing for undertaking those actions. We will remove the high-risk designation when we conclude that the agency has taken satisfactory corrective action and the deficiencies identified in the audit have been satisfactorily addressed.

APPENDIX C

Scope and Methodology

In June 2021, the Audit Committee approved a proposal by the State Auditor to perform an audit of Calexico under the local high-risk program. We conducted an initial assessment of Calexico in February 2021 in which we reviewed the city's financial and operating conditions to determine whether it demonstrated characteristics of high risk pertaining to the following six risk factors specified in state regulations:

- The local government agency's financial condition has the potential to impair its ability to efficiently deliver services or to meet its financial or legal obligations.
- The local government agency's ability to maintain or restore its financial stability is impaired.
- The local government agency's financial reporting does not follow generally accepted government accounting principles.
- Prior audits reported findings related to financial or performance issues, and the local government agency has not taken adequate corrective action.
- The local government agency uses an ineffective system to monitor and track state and local funds it receives and spends.
- An aspect of the local government agency's operation or management is ineffective or inefficient; presents the risk for waste, fraud, or abuse; or does not provide the intended level of public service.

Based on our initial assessment, we identified concerns about Calexico's financial condition and financial stability, its ability to take adequate corrective action to address findings of a prior audit, and aspects of its operations that appeared to be ineffective or inefficient. Table C lists the objectives that the Audit Committee approved and the methods we used to address them.

Table C
Audit Objectives and the Methods Used to Address Them

	AUDIT OBJECTIVE	METHOD
1	Review and evaluate the laws, rules, and regulations significant to the audit objectives.	Reviewed relevant state laws and regulations, municipal code, and other background materials applicable to the city.
2	Evaluate Calexico's current financial condition and ability to meet its short-term and long-term financial obligations, while continuing to provide services to its residents.	• Evaluated the city's fiscal year 2022—23 budget and fiscal year 2020—21 audited financial statements—including its general fund balances, revenues, and expenditures—to determine whether the city has the financial resources to meet its future financial obligations. • Identified trends in city revenues, expenditures, liquidity, and other relevant financial risk indicators from fiscal years 2016–17 through 2020–21 and analyzed significant changes. • Interviewed city staff and reviewed budget and funding documentation to determine the city's capacity to provide services. • Reviewed the city's financial policies in a selection of policy areas, including fiscal sustainability and debt management.
3	Determine the causes for any financial challenges we identify and the actions Calexico needs to take to resolve those financial challenges. Assess the city's efforts to improve its financial condition by increasing revenues and reducing costs.	• Documented the major events and actions that caused the city's financial challenges and the city's efforts to address those challenges. • Interviewed city staff to determine the city's plans for increasing revenue, and assessed the feasibility and likely impact of those planned actions. • Identified and assessed the feasibility and likely impact of other options the city can pursue to address financial challenges by reducing costs or increasing revenue.
4	Determine whether Calexico's budgeting practices align with best practices. In addition, evaluate the city's procedures and underlying assumptions for projecting future revenues and expenditures, and determine whether the projections have resulted in balanced budgets and accurate financial forecasts.	• Interviewed staff to obtain an understanding of the budget process and the steps they perform to strive for a balanced budget. • Determined whether the city's policies and practices align with GFOA budgeting best practices. Identified the impact of misalignment and the key practices the city should adopt. • Determined the reasonableness and accuracy of the city's revenue and expenditure projections by comparing budgeted and actual revenues and expenditures for the past five fiscal years, and examining how the city responded to significant variations.
5	Assess Calexico's process for setting, increasing, or decreasing fees or rates, to ensure that it complies with applicable laws, rules, ordinances, regulations, and best practices. For a selection of these fees and rates, determine whether they cover the city's costs of providing the related services.	• Determined when studies for city fees, including development impact fees and water fees, were conducted and compared the time frames to best practices to determine whether the studies should be updated. • Obtained the city's fee schedules and determined whether they align with city fee ordinances and fee studies. • Tested a selection of six development impact fee transactions and four building and planning fee transactions to determine whether the city appropriately assessed and collected fees according to its fee schedules. City staff made errors when determining fees for four transactions in addition to the development impact fee reduction we describe in the report. The errors resulted in the city undercharging its customers by amounts that had an insignificant fiscal impact on the city. We brought the errors to the city's attention. • Interviewed staff and reviewed files related to fees and rates to determine the cause of any irregularities in setting, assessing, or collecting fees, and the impact on the city's customers.

	AUDIT OBJECTIVE	METHOD
6	Review California Public Employees' Retirement System (CalPERS) projections of Calexico's pension costs, and assess how Calexico allocates funds for pension and OPEB liabilities during its budget process. Determine whether, based on its most recent financial projections, Calexico has sufficient resources to begin addressing its past funding shortfalls for pension and OPEB liabilities.	• Interviewed staff to determine the city's plans and processes for addressing pension costs and OPEB liabilities. • Reviewed the city's fiscal year 2020—21 financial statements and actuarial valuation to determine the unfunded portion of its projected pension costs and OPEB liabilities.
7	Evaluate Calexico's efforts to address the deficiencies identified by the SCO in 2019 and by any other relevant audits during the past five years.	• Reviewed the findings and recommendations of the SCO's report and other relevant audits and determined which recommendations the city has not adequately addressed. • Interviewed city staff to determine why the city has not addressed certain deficiencies and its plans for doing so. • Reviewed the city's financial policies and procedures to determine if they are current and include key safeguards, such as regular reconciliation of bank accounts. We identified certain weaknesses in the city's safeguards and separately communicated them in writing to city management. • Reviewed the city's personnel policies and procedures and a selection of personnel files to determine whether the city requires and conducts regular staff performance evaluations.
8	Review and assess any other issues that are significant to the audit.	• Reviewed and assessed the city's plan for mitigating the impacts of potential drought while maintaining residents' water supply. • Analyzed the city's water use trends and water fund revenue, expenditure, and fund balance trends for the past five fiscal years. • Determined whether the city's water fees are consistent with best practices for incentivizing water conservation and how a change in demand could impact the city's water fund revenue.

Source: Audit workpapers.

Assessment of Data Reliability

In performing this audit, we relied on electronic data obtained from the U.S. Census Bureau's American Community Survey's 2020 five-year estimates. The U.S. Government Accountability Office, whose standards we are statutorily required to follow, requires us to assess the sufficiency and appropriateness of the computer-processed information that we use to materially support our findings, conclusions, or recommendations. We performed electronic testing of key data elements and found that they contained reasonable data. We did not perform accuracy and completeness testing of these data because the source documents are collected by the federal government, making such testing infeasible. Consequently, we found the data to be of undetermined reliability for our purposes. Although this determination may affect the precision of the numbers we present, there is sufficient evidence in total to support our findings, conclusions, and recommendations.

City of Calexico

● 608 Heber Avenue ● Calexico, CA 92231 ● 760-768-2110

October 3, 2022

Michael S. Tilden, CPA,*
Acting California State Auditor
621 Capitol Mall, Suite 1200
Sacramento, CA 95814

Re: City of Calexico Response to State Draft Audit Report

Dear Mr. Tilden:

Thank you for the opportunity to respond to the September 26, 2022, Draft Audit Report prepared for the City of Calexico as part of the State's Local High-Risk program. The City of Calexico prioritized "Fiscal Responsibility and Steps Needed to Ensure its Sustainability" as one of five goals in its Strategic Plan adopted in September 2021. Specifically, the City's Strategic Plan cites the need for revenue development to meet the city's retirement debt load, staffing levels, and facilities maintenance costs, along with building adequate reserves, as objectives and steps to achieve its fiscal goal. These Strategic Plan objectives in many ways parallel the State Auditor's fiscal recommendations in its October 2022 audit report. The City thanks the State Auditor for identifying additional methods through its report recommendations that will assist the City in achieving its Strategic Plan fiscal goal.

With the emerging 2021-22 fiscal results that are scheduled for presentation to the City Council in its next quarterly budget report, the City will have achieved six consecutive years of fund balance improvement and aims to achieve the Government Finance Officers Association recommended benchmark General Fund reserve of 60 days of operations while also fully-funding its self-insurance reserves at the 70% confidence level; meeting its growing CalPERS pension obligations; and continuing to pre-fund its Other Post-Employment Benefit (OPEB) liabilities. The City will attempt to begin addressing staffing levels and the reinvestment, rehabilitation, and repair of City property to achieve another adopted Strategic Plan objective.

For these reasons, the City expects to realize continued improvement in the next State Auditors' High Risk City assessment for the 2021-22 fiscal year, particularly in the Reserve and Liquidity categories. The City appreciates all of the State Auditor findings and agrees to many of their recommendations as documented in our response below. In some cases, note that the City offers an alternative plan that is a better fit for the City to achieve our common objective of Fiscal Sustainability.

* California State Auditor's comments begin on page 53.

City of Calexico

• 608 Heber Avenue • Calexico, CA 92231 • 760-768-2110

1. **State Auditor Recommendation – Current Financial Data**
To ensure that Calexico's leadership acts promptly to prevent potential deficit spending in the future, by January 2023, the City should adopt a policy that allows the City Council to approve its annual budget only if it has audited financial statements for the most recently completed fiscal year, a general ledger that identifies current fund balances, and a current bank reconciliation at its disposal when City Staff presents the annual budget. If the City Council does not approve the annual budget, the policy should require the City Council to suspend nonessential spending until the budget is approved.

① **City Response**
The City agrees that sound, current financial data is essential to effective budget projections. The City also agrees that City Council should be kept aware of any backlog in audits, general ledger postings, and bank reconciliations to best understand risks that might impact budget projections. However, the City last experienced deficit spending practices over seven years ago in the 2014-15 and 2015-16 fiscal years, and has demonstrated a track record of effective data, budget projections, and fiscal discipline in the six succeeding years. Budgets are at their core an estimation process based upon the best available information. Limiting the annual budget adoption or suspending operations due to accounting backlog may not best meet the City's objectives for continuity in delivery of public services and grant/capital project completion. For these reasons, the City offers an alternative, less severe corrective action plan. The City agrees to draft a policy for City Council consideration that formalizes its quarterly budget reporting practice to keep City Council apprised of current financial data/projections, and also to provide updates on the status or backlog of the City's audit and accounting processes in these quarterly budget reports.

2. **State Auditor Recommendation – Reserve Policy (Levels)**
To ensure that the City has sufficient unrestricted reserves in its general fund to adequately mitigate risks posed by revenue shortfalls and unanticipated expenditures, by January 2023 it should conduct an analysis to evaluate whether the minimum level of reserves established in its current policy is sufficient and, if not, revise its policy to reflect a more prudent level.

City Response
With the emerging 2021-22 fiscal results that are scheduled for presentation to the City Council in its next quarterly budget report, the City is pleased to be in a position to move beyond the baseline Government Finance Officers Association General Fund reserve recommendation of 60 days of operation and to advance into a more fully developed reserve policy to include multiple objectives. For example, reserves anticipated for City Council consideration include a working capital reserve; a street maintenance (Measure D) reserve; a facility/equipment maintenance/replacement reserve; and an emergency reserve

City of Calexico
• 608 Heber Avenue • Calexico, CA 92231 • 760-768-2110

(already adopted by the Measure H committee). The City agrees to draft an updated reserve policy for City Council adoption in its 2023-24 budget.

3. **State Auditor Recommendation – Reserve Policy (Usage/Replenishment)**
To make clear when it should use general fund reserves and how it will maintain the general fund reserve level, by January 2023 the City should amend its reserve policy to define conditions warranting its use and to specify how the reserve should be replenished when the balance is less than the level prescribed.

City Response
The city agrees to draft an updated reserve policy for City Council adoption in its 2023-24 budget.

4. **State Auditor Recommendation – Reserve Policy (Liquidity)**

To ensure that it has sufficient liquidity to meet disbursement requirements throughout the year, before adopting its fiscal year 2023-24 budget, the City should forecast its cash needs throughout the fiscal year and maintain a sufficient level of cash assets in the General Fund to pay for that fund's expenditures as they occur.

City Response
The city has completed a monthly General Fund cash flow projection and has concluded that a reserve of 60 day of operations is sufficient to address cash flow fluctuations within the year. Specifically, this reserve covers the annual July to November period pending receipt of the 1st annual property tax remittance of the year from the County in December. The City agrees to draft an updated reserve policy for City Council adoption in its 2023-24 budget that includes a working capital reserve of 60 days of operations. (2)

5. **State Auditor Recommendation – Retiree Medical Program**
To reduce constraints on its ability to sustain existing service levels and hire new staff, by January 2023 city management should present the City Council with options for reducing the City's OPEB liability and actions the City could take to achieve such a reduction by the start of fiscal year 2023-24, including requiring active employees who will be eligible to receive benefits to contribute to the City's OPEB Trust Fund.

City Response
The City has already taken the following steps to address the City's OPEB (retiree medical) benefit costs:
1. Reducing and phasing out the retiree medical benefit for certain new hires
2. Charging retirees with a portion of the premium cost
3. Pre-funding future retiree medical benefits in each of the past three fiscal year budgets and adopting a 30-year amortization period to fully fund the City's OPEB liability

City of Calexico
608 Heber Avenue • Calexico, CA 92231 • 760-768-2110

4. Authorizing the establishment of a restricted trust to dedicate pre-funded assets for the payment of future benefit costs

The City agrees to present additional options for City Council consideration to further address its retiree medical benefit costs.

6. State Auditor Recommendation – Citywide Fees (Updates)

To ensure that City fees and rates are sufficient to pay for the costs of providing services, the City should do the following by January 2023:

A. Define in policy how frequently the City should conduct fee and rate studies, clearly identify who is responsible for initiating these studies and making fee adjustments, and identify methods of oversight to ensure that the studies and authorized fee adjustments take place.
B. Conduct studies of any fees and rates that require updates per the policy.

City Response

The City currently updates fees annually for all of its major fee revenue sources (Water, Wastewater, and Solid Waste services). The next 5-year Water/Wastewater fee study has been budgeted and scheduled in the current fiscal year. Of its remaining fees, the City prioritizes Planning/Building fees as the next area for update. The City agrees to draft a policy for City Council consideration with a matrix of City fees and the approach for their periodic updates. The Finance Director will be charged with oversight to ensure that fee updates are scheduled by program departments or deferred as a matter of City Council policy.

7. State Auditor Recommendation – Citywide Fees (Staff Training)

To reduce the risk that it will alter fees without City Council approval, by January 2023 the City should provide training to staff on how to assess fees.

City Response

The City understands that the complexities of City fee calculations are focused in the Planning and Building Department. The City agrees to bring planning consultant services and incorporate fee training for staff in its scope of work for the upcoming Planning and Building Fee Study update (by September 2023).

8. State Auditor Recommendation – Water Conservation Pricing

To ensure that it collects enough revenue to pay for the cost of providing water during a shortage, the City should ensure that its next water rate study considers and, to the extent consistent with legal requirements, incorporates best practices for conservation pricing options, such as tiered rates or seasonal rates and special drought rates.

City of Calexico

• 608 Heber Avenue • Calexico, CA 92231 • 760-768-2110

City Response

The City agrees with this recommendation. For Fiscal Year 2022-2023, the City of Calexico has allocated $90,000 to perform a comprehensive Water and Sewer Rate and Connection Fee Study. A study of this magnitude must be completed by a consultant who specializes in water and sewer rate studies. The rate study will be consistent with all legal requirements pertaining to water and sewer rates. Timeline: May 2023.

Corrective Action:

The City of Calexico will be preparing a Request for Qualifications (RFQ) to hire a consultant to prepare a Water and Sewer Rate and Connection Fee Study. The fee study will incorporate best practices for our region which will include conservation pricing options, seasonal rates, and special drought rates as per the State Auditors recommendation. Once the rate study has been completed the City will hold public hearings and present the consultant's recommendation to City Council for review and adoption.

9. **State Auditor Recommendation – 5 Year General Fund Plan and Budget Change Process**
To improve its ability to allocate limited resources in the most cost-effective manner and in alignment with its goals for service the public, the City should do the following before developing its fiscal year 2023-24 budget:

   a. Develop a detailed plan for generating the revenue it needs to maintain services to the public, including five-year projections of revenue and expenditures that account for both the expected costs of current operations and planned expansions to operations, such as opening the new recreation center.

City Response ③

The City has presented a 5-year General Fund projection in each of the last three fiscal year budgets to provide a framework for budget decisions. The City's projection identifies the revenue requirements necessary to sustain the cost of current services, meet long-term pension and retiree medical obligations, and build fund balance reserves. The purpose of the fund projection is to quantify and highlight future funding gaps and is not intended to be a financial plan to resolve and close future funding gaps. The City does agree to expand the five-year projection to include the new revenues anticipated for specific development projects in the approval pipeline, and to include costs of new City facilities coming on-line in future years, such as Heber Park facilities. The City's Strategic Plan includes a priority to address revenue development and the City accordingly agrees to address revenue

City of Calexico
• 608 Heber Avenue • Calexico, CA 92231 • 760-768-2110

development, but outside the annual budget process which allocates existing revenue sources to the support of current services.

b. Revise its budget-change process to require departments to specify the financial and service-related risks and benefits of approving or denying requests for increasing a department's appropriation of funds or reallocating appropriated funds.

City Response

The City has a previously-established Budget Adjustment Request form that is currently in limited use by City departments. The City agrees to expand its use with all City Departments and to expand documentation of risks/benefits of the proposed adjustment.

10. State Auditor Recommendation – Financial Documents in Spanish

To facilitate its resident's participation in the budget process, the City should establish a policy before developing the fiscal year 2023-24 budget to make key portions of public financial documents, including proposed and adopted budgets, available in a sufficient number of languages to ensure that at least 75 percent of residents can obtain the documents in their primary languages.

④ **City Response**

The City prioritizes multi-lingual communication with its residents and until recently provided translation at its live City Council meetings. However, local translation service vendors are not currently available. The City does agree to draft a policy for City Council consideration that provides for the multi-lingual presentation of the Budget Message and Summary in the proposed and adopted budgets.

11. State Auditor Recommendation - Continuity of City Operations

To ensure continuity of city operations and services, by April 2023 the City should identify essential tasks, develop a comprehensive succession plan, and provide cross-training that prepares key staff – especially those in the finance department – to fulfill essential duties in the event of turnover or other absences.

City Response

The City differentiates between a succession plan and a transition plan. The City is administered with very limited levels of mid management employees in order to focus its budgeted staffing on front-line service delivery. Accordingly, most departments don't have tiers of internal mid management employees in training for succession to higher-level management positions. The City does instead value a transition plan which identifies essential services and the back-up resources necessary to provide continuity in the case of temporary absences or staff departures. The public safety departments of Police and Fire both operate in a para-military environment and are already positioned with command structures that operate with

City of Calexico
• 608 Heber Avenue • Calexico, CA 92231 • 760-768-2110

rotating 24-hour staffing. For non-safety employees, the City agrees to step into transition plans by tasking each department with identifying 1-2 essential services each year and identifying back-up or cross-training employees to provide continuity in the case of absences/vacancies.

12. **State Auditor Recommendation – Employee Performance Evaluations**
To demonstrate its commitment to employee development and competence, the City should do the following by January 2023:

    a. Ensure that every City employee has received a written performance evaluation within the past 12 months or, for probationary employees, is scheduled to receive one according to the City's policy.
    b. Establish procedures to hold staff who directly supervise other accountable for providing regular written performance evaluations in accordance with City policy.

City Response (5)

The City's Human Resources department currently issues reminder notices on all performance evaluations to all department heads on an annual basis. The Human Resources Department will now send electronic reminders for completing Performance Evaluations to all Department Heads and the City Manager on a biannual basis. The City agrees to complete overdue Performance Evaluations by April 2023. The City Manager will dedicate time to periodically review the status updates with Department Heads to ensure they are completing Performance Evaluations on time, and/or at least once per calendar year, as outlined by the City's Rules and Regulations and the Memorandum of Understanding for each bargaining group. Human Resources will also continue to offer guidance and training to Department Heads on the Performance Evaluation Process.

13. **State Auditor Recommendation –HCD Corrective Action Plan**
To ensure that the City is able to use the grant funds awarded by HCD in a timely manner, the City should, by January 2023, submit a corrective action plan to HCD and, by April 2023, take all other necessary steps to address deficiencies that HCD identified.

City Response

The City has already taken steps to begin resolution of HCD findings and has ongoing correspondence with HCD to demonstrate progress. The City currently anticipates submission of its Correction Action Plan and resolution of deficiencies by April 2023.

City of Calexico

• 608 Heber Avenue • Calexico, CA 92231 • 760-768-2110

14. State Auditor Recommendation – Grant Administration Staffing

To ensure that the City has the capacity to address outstanding noncompliance with grant requirements and manage complex HCD grant programs, by April 2023 the City should implement HCD's direction to use unspent funds to hire a dedicated employee or consultant to address HCD's outstanding findings and manage HCD grant projects.

⑥ **City Response**

The City has taken steps to expand its grant administrative capacity by establishing a job description for a new dedicated City staff position. However, the City does not have HCD written authority to draw grant funds for this administrative cost and will seek written clarification before committing grant funding. The City agrees to work towards funding this dedicated staff position or contracting for grant support until qualified applicants can be recruited.

15. State Auditor Recommendation – Amendment of Grant Management Policy/City Council Notification of Grant Findings

To ensure that the City Council and City residents are aware of issues preventing the use of grant funds, by January 2023 the City should revise its grant management policy to require that staff responsible for managing grants inform the City Council of any findings of noncompliance with grant requirements and provide regular updates until the entity that issued the findings has given the City written notice that those findings are fully resolved.

⑦ **City Response**

While ongoing administrative correspondence with grantors to resolve minor reporting or billing errors in the normal course of business will be considered administrative items, the City does agree to update its grant management policy to include City Council notification of *significant* findings resulting in a fiscal impact and updates on their resolution. The grant policy update will be scheduled on the timeline for resolution of HCD grant audit findings, by April 2023.

Should you have any questions or wish to discuss this further, do not hesitate to contact me at (760) 768-2110.

Sincerely,

Esperanza Colio Warren
City Manager
City of Calexico

Comments

CALIFORNIA STATE AUDITOR'S COMMENTS ON THE RESPONSE FROM THE CITY OF CALEXICO

To provide clarity and perspective, we are commenting on Calexico's response to our audit. The numbers below correspond to the numbers we have placed in the margin of Calexico's response.

Calexico's proposed course of action does not adequately mitigate the risks that led to its current financial condition. We agree with the city that budgets are estimates based upon the best available information, and that is why we recommend that the city ensure that it has sufficient information when creating and presenting the annual budget. As we explain beginning on page 11, the city's significant overspending occurred in fiscal years 2012–13 through 2015–16, yet it is still deferring staffing increases in its fiscal year 2022–23 budget. Our recommendation aligns with the need to address the severe outcomes Calexico and its residents have experienced as a result of its past budgeting practices. (1)

The city's response confuses liquidity—assets such as cash and short-term investments that are readily available for spending—with reserves. As we state on page 14, Calexico's general fund reserves at the end of fiscal year 2020–21 consisted almost entirely of amounts that it was owed but had not yet collected. Thus, although the city had reserves, it did not have cash available to pay its bills. Consequently, the city had to borrow from its other funds to maintain its general fund operations. Although the city's plan to increase its general fund reserves is encouraging, doing so does not address our conclusion that it should take steps to ensure that it has sufficient cash on hand to pay for general fund expenditures as they occur. (2)

The city's response does not accurately characterize the intent of our recommendation. We did not recommend that it use its budget as a financial plan to resolve and close future funding gaps. Rather, to address the risk of insufficient general fund revenue that we discuss on page 22, we recommended that the city develop a financial plan that considers certain elements that the budget projection does not include, such as the costs of operating facilities the city plans to build in the near future. Further, although the city notes that it prioritized revenue development in its strategic plan, as we point out starting on page 21, that plan does not identify actions and responsibilities for addressing this priority. Thus, the city's agreement to begin addressing its urgent need for revenue development planning is encouraging. (3)

The city's plan to provide the budget message and summary in multiple languages is a positive step toward enabling greater public participation. However, Calexico should assess whether those sections of the budget present sufficiently detailed information so that residents can fully participate in the city's financial decisions. (4)

⑤ The city's description of its current practice of issuing reminders about completing performance evaluations does not fully address our concern. Although the city states that it issues these reminders annually, we describe on page 35 that nearly half of city employees had not received a performance evaluation in any of the past three years. We look forward to assessing the outcome of the city's planned efforts to hold department heads accountable for overdue performance evaluations. Further, because some employees have not been evaluated for multiple years, we recommended that the city complete the overdue performance evaluations by January 2023, rather than April 2023.

⑥ The city asserts that it is uncertain of its authority to draw on grant funds for the cost of an employee to administer grants. However, as Appendix A of our report details, HCD expressly directed the city to spend unused CARES Act grant funds to hire a dedicated employee or consultant. If the city is uncertain of its authority to take this corrective action, it should seek clarification from HCD immediately.

⑦ The city's proposed course of action does not fully address our concern. As our report explains beginning on page 27, Calexico's lack of actions to resolve a variety of noncompliance findings ultimately resulted in HCD prohibiting it from accessing grant funds. To avoid the risk that city staff may misjudge the significance of future noncompliance findings, and thus limit transparency about unresolved issues that could jeopardize the city's ability to use funds it is awarded, we believe that the city should implement our recommendation as described.

COMPROMISO
INTEGRIDAD
LIDERAZGO

20 de octubre de 2022
Informe 2021-805

HOJA INFORMATIVA

Michael S. Tilden, CPA Auditor estatal interino

CONTACTO: Oficina de servicios públicos | (916) 445-0255

Ciudad de Calexico

El gasto excesivo en el pasado y las deficiencias administrativas actuales, limitan su capacidad de servir al público

Antecedentes

En los últimos años, Calexico ha sido una de las ciudades de California con mayor riesgo de sufrir problemas fiscales. El gasto excesivo de la ciudad en el pasado agotó su fondo general, y aunque ya no es deficitario, los limitados recursos financieros y las importantes obligaciones futuras restringen sus funciones.

Declaración de riesgo:
RIESGO ALTO

- *Población:* ***39,000***
- *Ingreso medio de los hogares:* ***$43,000***
- *Índice de desempleo:* ***26.5 por ciento*** *(media anual de 2021)*

Riesgos clave

Calexico no ha adoptado medidas para ayudar a garantizar la estabilidad financiera.

- Su situación financiera actual es el resultado de un gasto excesivo en el pasado y de unas prácticas presupuestarias deficientes.
- La ciudad no ha adoptado algunas de las mejores prácticas para reducir el riesgo de problemas financieros.
- Ha renunciado a ingresos potenciales al no actualizar regularmente las cuotas de servicio.

La ciudad carece de un proceso presupuestario sólido y accesible.

- La ciudad carece de un plan para generar los ingresos adicionales de hasta $1.3 millones anuales que necesitará para mantener los servicios existentes.
- Las prácticas presupuestarias poco previsoras han dado lugar a costos adicionales y a la pérdida de oportunidades para la prestación de servicios.
- Aunque casi el 96 por ciento de los residentes de la ciudad hablan español, Calexico presenta su presupuesto solo en inglés.

Las deficiencias administrativas no resueltas de Calexico han provocado la congelación de los fondos para subvenciones y han comprometido el funcionamiento de la ciudad.

- Los ciudadanos no pueden beneficiarse de los fondos recientemente concedidos, porque la ciudad no ha resuelto la mala gestión de ciertas subvenciones en el pasado.
- La falta de personal preparado para desempeñar funciones clave ha comprometido el funcionamiento de la ciudad en su departamento de finanzas y en otras áreas.

Recomendaciones clave

El órgano legislativo debería considerar alentar o exigir a los gobiernos municipales, que faciliten los documentos presupuestarios públicos clave en sus idiomas principales de al menos al 75 por ciento de los residentes.

Calexico debería hacer lo siguiente:

- Permitir que el Ayuntamiento apruebe el presupuesto anual sólo si dispone de ciertos datos financieros fiables. Si el Ayuntamiento no aprueba el presupuesto, exigirle que suspenda los gastos no esenciales hasta que se apruebe el presupuesto.
- Determinar un nivel mínimo prudente de reservas de los fondos generales y definir las condiciones que garanticen su uso y reposición.
- Definir en la normativa la frecuencia con la que la ciudad debe llevar a cabo los estudios de cuotas y tarifas y realizar estudios de cuotas y tarifas obsoletas.
- Poner a disposición de al menos el 75 por ciento de los residentes en su idioma principal, partes clave de los documentos financieros públicos, como los presupuestos.
- Desarrollar un plan detallado para generar los ingresos que necesita para mantener los servicios al público.
- Preparar al personal clave para desempeñar las funciones esenciales en caso de rotación u otras ausencias.
- Tomar todas las medidas necesarias para resolver la mala gestión de las subvenciones del pasado.

Ciudad de Calexico

El gasto excesivo del pasado y las deficiencias administrativas actuales limitan su capacidad de servir al público

Octubre de 2022

INFORME 2021-805

AUDITOR ESTATAL DE CALIFORNIA
621 Capitol Mall, Suite 1200 | Sacramento | CA | 95814

916.445.0255 | TTY **916.445.0033**

Para presentar quejas por la conducta inapropiada de un empleado estatal, comuníquese con nosotros a través de la **línea directa del denunciante**:

1.800.952.5665

¿No quiere perderse ninguno de nuestros informes? Suscríbase a nuestra lista de correo electrónico en **auditor.ca.gov**

Si tiene preguntas sobre el contenido de este informe, comuníquese con nuestra Oficina de Asuntos Públicos *al* 916.445.0255.

Este informe también está disponible en línea en www.auditor.ca.gov | Informes en formato alterno disponibles si se solicitan | Está permitido reproducir los informes

20 de octubre de 2022
2021-805

El Gobernador de California
Presidente pro tempore del Senado
Portavoz de la Asamblea
Capitolio estatal
Sacramento, California 95814

Estimados Gobernador y líderes legislativos:

La auditoría de nuestra oficina a la ciudad de Calexico (Calexico) —realizada como parte de nuestro programa de auditorías de agencias de gobierno locales de alto riesgo— concluyó que Calexico enfrenta riesgos significativos relacionados con su administración financiera y operacional.

Durante varios años, el ayuntamiento aprobó el gasto pese a los indicios de que los presupuestos de la ciudad se basaban en datos financieros poco fiables. Como resultado, el fondo general de la ciudad estuvo en déficit entre los años fiscales 2014-15 y 2018-19. Desde entonces, Calexico ha mantenido un saldo positivo en su fondo general. Sin embargo, sus reservas están por debajo del nivel mínimo recomendado para mitigar los riesgos de déficit de ingresos y gastos no previstos. Calexico también tiene procesos inadecuados para asignar los recursos que necesita para funcionar eficazmente e identificar cómo generará suficientes ingresos. Por ejemplo, para mantener las funciones existentes los próximos cuatro años fiscales, la ciudad proyecta que tiene que generar ingresos adicionales de hasta $1.3 millones al año, pero carece de un plan para hacerlo. Calexico también presenta su presupuesto solo en inglés, un formato que limita la participación de sus residentes, la gran mayoría de los cuales habla español.

La ciudad no ha solucionado las deficiencias administrativas ya identificadas que impiden que los ciudadanos se beneficien de algunos financiamientos. Debido a la mala administración de las subvenciones para vivienda en el pasado, Calexico tiene prohibido usar más de $780,000 en fondos federales de subvención relacionados con la pandemia que le fueron concedidos recientemente. El Departamento de Vivienda y Desarrollo Comunitario de California (Housing and Community Development, HCD) ha notificado en repetidas ocasiones a la ciudad los hallazgos de mala administración de las subvenciones desde 2014, pero la administración anterior de la ciudad no reveló al ayuntamiento el estatus sin resolver de esos hallazgos, lo que ocultó la necesidad urgente de solucionarlos.

Presentado respetuosamente,

Michael Tilden

MICHAEL S. TILDEN, CPA
Auditor estatal interino de California

ASUNTOS DE ALTO RIESGO

Ciudad de Calexico, Condado de Imperial

Designación de riesgo: **alto riesgo**

ASUNTO	PÁGINA
Calexico no ha tomado medidas para ayudar a garantizar su estabilidad financiera	
La situación financiera actual de la ciudad es el resultado de su gasto excesivo del pasado y de prácticas presupuestarias deficientes	*11*
Calexico no ha adoptado algunas de las mejores prácticas para reducir el riesgo de problemas financieros	*14*
La ciudad ha renunciado a ingresos potenciales al no actualizar regularmente las cuotas de los servicios que provee	*16*
La ciudad carece de un proceso presupuestario sólido y accesible	
Las prácticas presupuestarias con poca visión de futuro han dado lugar a costos adicionales y a la pérdida de oportunidades de prestación de servicios	*21*
Calexico presenta su presupuesto en un formato que limita la participación de sus residentes	*24*
Las deficiencias administrativas sin resolver de Calexico han provocado la congelación de los fondos de las subvenciones y han comprometido el funcionamiento de la ciudad	
Los ciudadanos no se están beneficiando de algunos fondos de ayuda por la pandemia debido a la mala administración de las subvenciones por parte de la ciudad	*27*
El funcionamiento de la ciudad se ha visto comprometido por la falta de personal preparado para cubrir puestos clave	*30*
Apéndices	
Apéndice A: *Acciones que el HCD dirigió a Calexico que tomara para corregir las deficiencias y cumplir con los requerimientos de las subvenciones*	*37*
Apéndice B: *Programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo del auditor estatal*	*39*
Apéndice C: *Alcance y metodología*	*41*
Respuesta de la agencia	
Ciudad de Calexico	*45*
Comentarios del Auditor estatal de California sobre la respuesta de la ciudad de Calexico	*53*

Riesgos a los que se enfrenta la ciudad de Calexico

La ciudad de Calexico (Calexico) se enfrenta a varios riesgos importantes relacionados con su administración financiera y operativa. En junio de 2021, nuestra oficina solicitó y obtuvo la aprobación de la Comisión Legislativa de Auditoría Conjunta (Comisión de Auditoría) para llevar a cabo una auditoría a Calexico bajo nuestro programa de auditoría de agencias de gobierno local de alto riesgo (programa de altos riesgos locales). Este programa autoriza a la oficina del auditor estatal de California (auditor estatal) a identificar las agencias de la administración local que están en alto riesgo de pérdida, fraude, abuso o mala administración, o que tienen importantes desafíos relacionados con su economía, eficiencia o eficacia.

Identificamos que Calexico podría estar en alto riesgo durante nuestra evaluación anual de los estados financieros auditados y la información no auditada relacionada con las pensiones de más de 470 ciudades de California. La tabla 1 resume nuestro análisis de los indicadores de riesgo de Calexico para los años fiscales 2018-19 a 2020-21. Realizamos una evaluación inicial y concluimos que las circunstancias de la ciudad justificaban una auditoría. Tras la aprobación de la Comisión de Auditoría, comenzamos nuestra auditoría a la ciudad en marzo de 2022.

Tabla 1
Calexico ha mostrado indicios de alto riesgo financiero

	AÑO FISCAL		
INDICADOR FINANCIERO	2018–19	2019–20	2020–21
RIESGO GENERAL	ALTO	ALTO	ALTO
Reservas del fondo general	ALTO	ALTO	ALTO
Carga de la deuda	ALTO	ALTO	ALTO
Liquidez	ALTO	ALTO	ALTO
Tendencias de los ingresos	MODERADO	MODERADO	MODERADO
Obligaciones con las pensiones	MODERADO	MODERADO	MODERADO
Financiamiento de las pensiones	MODERADO	MODERADO	BAJO
Costos de las pensiones	BAJO	MODERADO	MODERADO
Costos futuros de las pensiones	MODERADO	ALTO	ALTO
Obligaciones de otras prestaciones posteriores al empleo (Other Post Employment Benefit, OPEB)	MODERADO	MODERADO	MODERADO
Financiamiento de OPEB	ALTO	ALTO	ALTO

Fuente: registros del auditor sobre el programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo (programa de alto riesgo local) y análisis de los indicadores de riesgo basados en los estados financieros auditados de Calexico.

Visite http://auditor.ca.gov/local_high_risk/dashboard-csa para ver el registro interactivo y saber más sobre nuestro programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo (programa de alto riesgo local).

Durante la década pasada, las malas decisiones crearon una crisis financiera que sigue afectando a Calexico. Durante varios años, la ciudad excedió su gasto porque su ayuntamiento aprobó el presupuesto a pesar de los indicios de que estos se basaban en datos financieros poco fiables. Como resultado, el fondo general de la ciudad estuvo en déficit entre los años fiscales 2014-15 y 2018-19. Calexico ha tomado algunas medidas para mejorar su situación financiera. Por ejemplo, en junio de 2016 prestó $3.5 millones de su fondo de aguas residuales a su fondo general y comenzó a reducir gastos para solucionar el déficit del fondo general. Desde entonces pagó el préstamo, y ha restaurado y mantenido un saldo positivo en su fondo general desde el año fiscal 2019-20. Sin embargo, la ciudad no ha aprobado ciertas políticas que podrían ayudarle a evitar tomar futuras decisiones presupuestarias basadas en datos financieros imprecisos o incompletos.

Además, algunas políticas que ha aprobado Calexico no se alinean a las mejores prácticas para reducir el riesgo de problemas financieros. Por ejemplo, la ciudad tiene una política para reservar el nivel mínimo de recursos financieros en su fondo general que generalmente se recomiendan para reducir los riesgos que suponen los déficits de ingresos y los costos no previstos. Sin embargo, la historia de la ciudad indica que este nivel de reservas puede no ser suficiente y que requiere un análisis más profundo. Además, la ciudad ha renunciado a ingresos potenciales al no actualizar de manera periódica las cuotas que cobra por los servicios de la ciudad, algunas de las cuales podrían ya no cubrir totalmente los costos que representan para la ciudad prestar los servicios.

Los procesos que Calexico usa para identificar los recursos que necesita y cómo obtenerlos no son adecuados. La ciudad ha identificado que tiene que generar ingresos adicionales de hasta $1.3 millones al año para mantener sus operaciones actuales. Sin embargo, carece de un plan para lograr ese objetivo deseado mediante el desarrollo económico. De hecho, ha planeado que el desarrollo económico se produzca a través de las acciones de personal que aún tiene que contratar. Además, al no destinar recursos al mantenimiento y al funcionamiento de sus instalaciones existentes, los costos de la ciudad han aumentado y ha perdido oportunidades de prestar algunos servicios a los residentes.

Calexico también presenta su presupuesto en un formato que limita la participación de sus residentes en su proceso presupuestario. La gran mayoría de los residentes de la ciudad hablan español en casa y, según los datos del censo, más de la mitad de la población de habla hispana no habla muy bien el inglés. Los residentes han pedido que se presente más información en español. Sin embargo, Calexico presenta sus documentos presupuestarios públicos clave solo en inglés.

Por último, debido a su mala administración de las subvenciones a la vivienda en el pasado, Calexico no puede utilizar los fondos que se le concedieron y que podrían beneficiar a los ciudadanos. También es posible que la ciudad tenga que devolver los fondos que el departamento de Vivienda y Desarrollo Comunitario de California (Housing and Community Development, HCD) concedió en el pasado. La ciudad no ha resuelto ni los problemas identificados por HCD ni algunas otras deficiencias administrativas que la oficina del contralor estatal (State Controller's Office, SCO) hizo de su conocimiento en 2019. Por ejemplo, aunque SCO identificó la falta de planificación de la sucesión en Calexico como una preocupación, la ciudad no ha tomado medidas para preparar a su personal para ocupar puestos clave. La lucha de la ciudad por hacerlo ha dado lugar a deficiencias operativas, incluidas una transacción de cuotas inadecuada y la necesidad de contratar a un asesor para que ayude al departamento de finanzas en las tareas básicas de contabilidad. Debido a estos problemas financieros y operativos, determinamos que la ciudad corre un alto riesgo de pérdida, fraude, abuso o mala administración y, por lo tanto, debe aplicar una serie de medidas correctivas para solucionar sus factores de riesgo.

Recomendaciones

Como resultado de nuestra auditoría hicimos las siguientes recomendaciones. Las descripciones de los resultados y las conclusiones que llevaron a estas recomendaciones se encuentran en las secciones de este informe.

Legislatura

Para reducir las barreras a la participación ciudadana, la legislatura debería considerar la posibilidad de alentar o exigir a todas las administraciones municipales que pongan a disposición las partes clave de los documentos presupuestarios públicos, como los presupuestos propuestos y adoptados, en un número suficiente de idiomas para garantizar que al menos el 75 por ciento de sus residentes puedan obtener los documentos en sus idiomas principales.

Calexico

Para garantizar que los dirigentes de Calexico actúen con rapidez para evitar posibles gastos deficitarios, para enero de 2023 la ciudad debería aprobar una política que permita al ayuntamiento aprobar su presupuesto anual sólo si cuenta con estados financieros auditados del año fiscal más reciente, un libro mayor que identifique los saldos actuales de los fondos y una conciliación bancaria actual cuando el personal de la ciudad presente el presupuesto anual. Si el ayuntamiento no aprueba el presupuesto anual, la política debe exigir al ayuntamiento que suspenda los gastos no esenciales hasta que se apruebe el presupuesto.

Para garantizar que la ciudad disponga de suficientes reservas no restringidas en su fondo general para mitigar adecuadamente los riesgos derivados de la escasez de ingresos y de los gastos no previstos, para enero de 2023 debe realizar un análisis para determinar si el nivel mínimo de reservas establecido en su política actual es suficiente y, en caso contrario, debe revisar su política para reflejar un nivel más prudente.

Para dejar claro cuándo debe usar las reservas del fondo general y cómo mantendrá el nivel adecuado de reservas del fondo general, para enero de 2023 la ciudad debe modificar su política de reservas para definir las condiciones que justifiquen dicho uso y especificar cómo deben reponerse las reservas cuando el saldo descienda por debajo del nivel prescrito.

Para asegurarse de disponer de liquidez suficiente para cubrir las necesidades de desembolso a lo largo del año, antes de adoptar su presupuesto para el año fiscal 2023-24, la ciudad debería prever sus necesidades de liquidez a lo largo del año fiscal y mantener un nivel suficiente de activos en efectivo en el fondo general para pagar los gastos de dicho fondo a medida que se produzcan.

Para reducir las limitaciones de su capacidad para mantener los niveles de servicio existentes y contratar nuevo personal, para enero de 2023 la administración de la ciudad debe presentar al ayuntamiento las opciones para reducir las obligaciones de OPEB de la ciudad y las medidas que la ciudad podría tomar para lograr dicha reducción para el comienzo del año fiscal 2023-24, incluyendo el requerimiento de que los empleados activos que tendrán derecho a recibir prestaciones aporten al fondo del fideicomiso de OPEB de la ciudad.

Para garantizar que las cuotas y las tarifas de la ciudad sean suficientes para cubrir los costos de la prestación de servicios, la ciudad debe hacer lo siguiente para enero de 2023:

- Definir en la política la frecuencia con la que la ciudad debe realizar estudios de cuotas y tarifas, identificar claramente quién es el responsable de iniciar estos estudios y realizar los ajustes a las cuotas, e identificar los métodos de supervisión para garantizar que se lleven a cabo los estudios y los ajustes autorizados a las cuotas.

- Realizar estudios de las cuotas y las tarifas que requieran ser actualizadas según la política.

Para reducir el riesgo de que modifique las cuotas sin la aprobación del ayuntamiento, para enero de 2023 la ciudad debe dar capacitación al personal sobre cómo evaluar las cuotas.

Para asegurarse de recaudar suficientes ingresos para pagar el costo del suministro de agua durante una escasez, la ciudad debe asegurarse de que su próximo estudio de tarifas de agua considere y, en la medida en la que se apegue a los requerimientos legales, incorpore las mejores prácticas en cuanto a opciones para los precios de conservación, tales como tarifas escalonadas o tarifas de temporada y tarifas especiales para la sequía.

Para mejorar su capacidad de asignar recursos limitados de la manera más efectiva en cuanto a costos y conforme a sus objetivos de servir al público, la ciudad debería hacer lo siguiente antes de preparar su presupuesto para el año fiscal 2023-24:

- Elaborar un plan detallado para generar los ingresos que necesita para mantener los servicios al público, incluyendo proyecciones de ingresos y gastos para cinco años que tengan en cuenta tanto los costos esperados de las operaciones actuales como las ampliaciones previstas de las operaciones, como la apertura del nuevo centro recreativo.

- Modificar su proceso de cambios presupuestarios para requerir que los departamentos especifiquen dentro de las solicitudes de aumento de la asignación de fondos de un departamento o la reasignación de fondos ya asignados cuales son los riesgos y beneficios financieros y como afecta a los servicios la aprobación o denegación de estas.

Para facilitar la participación de sus residentes en el proceso presupuestario, la ciudad debe establecer una política antes de elaborar el presupuesto del año fiscal 2023-24, para que las partes clave de los documentos financieros públicos, incluidos los presupuestos propuestos y adoptados, estén disponibles en un número suficiente de idiomas para garantizar que al menos el 75 por ciento de los residentes puedan obtener los documentos en sus idiomas principales.

Para garantizar la continuidad del funcionamiento y los servicios de la ciudad, para abril de 2023 la ciudad debe identificar las tareas esenciales, elaborar un plan de sucesión completo y proporcionar una capacitación combinada que prepare al personal clave, especialmente del departamento de finanzas, para cumplir con las tareas esenciales en caso de rotación u otras ausencias.

Para demostrar su compromiso con el desarrollo y la competencia de sus empleados, la ciudad debe hacer lo siguiente para enero de 2023:

- Garantizar que todos los empleados de la ciudad hayan recibido una evaluación de desempeño por escrito en los últimos 12 meses o, para cada empleado en periodo de prueba, que se programe una evaluación de acuerdo con la política de la ciudad.

- Establecer procedimientos de responsabilidad para que los supervisores realicen de forma periódica evaluaciones escritas de desempeño a su personal de acuerdo con la política de la ciudad.

Para garantizar que la ciudad pueda utilizar oportunamente los fondos de la subvención concedidos por HCD, para enero de 2023 la ciudad debe presentar un plan de medidas correctivas a HCD y para abril de 2023, debe tomar todas las demás medidas necesarias para solucionar las deficiencias que identificó HCD.

Para garantizar que la ciudad tenga la capacidad de resolver los incumplimientos pendientes de los requerimientos de las subvenciones y de administrar los complejos programas de subvenciones de HCD, para abril de 2023 la ciudad debe, de acuerdo con las instrucciones de HCD, utilizar los fondos no ejercidos para contratar a un empleado o asesor dedicado a resolver los hallazgos de HCD pendientes y a administrar los proyectos de subvenciones de HCD.

Para garantizar que el ayuntamiento y los residentes de la ciudad estén informados de los problemas que impiden el uso de los fondos de la subvención, para enero de 2023 la ciudad debe modificar su política de administración de subvenciones. Esta politica debe requerir que el personal responsable de la administración de las subvenciones informe públicamente al ayuntamiento de cualquier hallazgo de incumplimiento de los requerimientos de la subvención y proporcione actualizaciones periódicas hasta que la entidad que emitió los hallazgos haya notificado por escrito a la ciudad que dichos hallazgos están totalmente resueltos.

Medida correctiva propuesta por la agencia

En general, Calexico estuvo de acuerdo con nuestras recomendaciones. La ciudad no presentó un plan de medidas correctivas como parte de su respuesta, pero esperamos recibir el plan antes del 19 de diciembre de 2022. En ese momento, evaluaremos las acciones específicas que ha tomado o planea tomar para resolver las condiciones que hicieron que la calificáramos como de alto riesgo.

Introducción

Antecedentes

Calexico se encuentra a unas 100 millas al este de San Diego, en la frontera entre Estados Unidos y México, en el sur del condado de Imperial, y contaba con casi 40,000 residentes en 2020. Es una ciudad de derecho general y, por tanto, está sujeta a la ley general estatal que rige los asuntos municipales.[1] Para el año fiscal 2021-22, el presupuesto de Calexico autorizó el equivalente a 166 empleados de la ciudad de tiempo completo para proporcionar servicios al público, incluidos el cumplimiento de la ley, la protección contra incendios, las actividades recreativas, la operación y el mantenimiento de las instalaciones y la infraestructura públicas, y los servicios de seguridad e inspección de los edificios. La ciudad opera bajo la forma de gobierno de un consejo de administración: los residentes eligen a los funcionarios de un ayuntamiento de cinco miembros que cumplen mandatos escalonados de cuatro años; los miembros del ayuntamiento, a su vez, nombran a un administrador de la ciudad para que lleve a cabo las políticas del ayuntamiento y proporcione a la ciudad la dirección administrativa diaria. El administrador de la ciudad, con la ayuda del director financiero de la ciudad, también es responsable de elaborar el presupuesto de la ciudad. El ayuntamiento está obligado a aprobar un presupuesto a más tardar en su primera reunión ordinaria de julio de cada año.

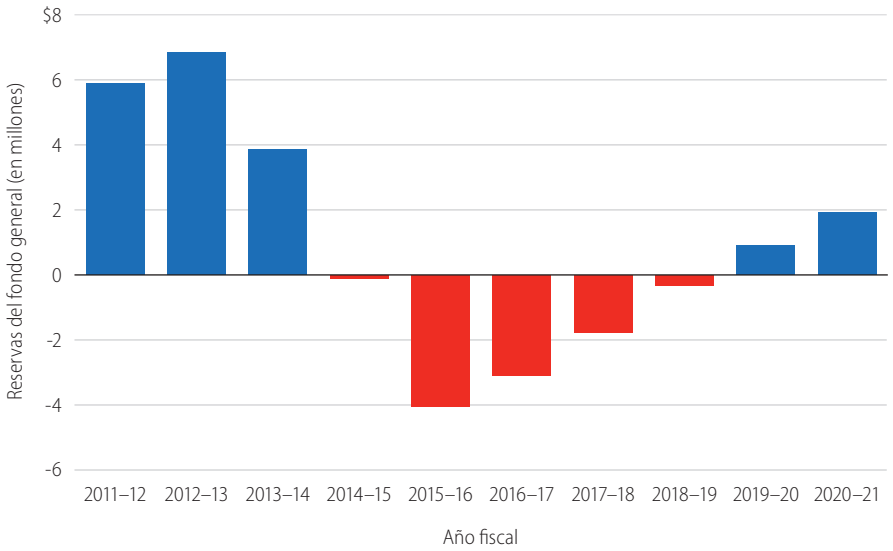
La actual administradora de la ciudad de Calexico comenzó en el cargo en julio de 2022 y a partir de octubre de 2022, la ciudad está en proceso de contratación de un director de finanzas, este puesto se ha cubierto de forma provisional desde febrero de 2022.

Recursos financieros de Calexico

Calexico agotó significativamente sus recursos financieros durante la década pasada. Los gastos anuales del fondo general de la ciudad superaron sus ingresos cada año entre los años fiscales 2012-13 y 2015-16. Este exceso de gastos agotó el saldo de las reservas no restringidas del fondo general de la ciudad (reservas del fondo general). La figura 1 muestra las reservas no restringidas del fondo general de Calexico, que disminuyeron en millones de dólares anualmente entre los años fiscales 2013-14 y 2015-16. En concreto, las reservas del fondo general fueron deficitarias entre los años fiscales 2014-15 y 2018-19. Después del año fiscal 2015-16, Calexico comenzó a reconstruir sus reservas del fondo general y al final del año fiscal 2020-21, tenía un saldo de $1.9 millones. Sin embargo, a pesar de esta reciente tendencia positiva, sus reservas del fondo general siguen estando por debajo del nivel mínimo que la Asociación de Funcionarios de Finanzas Gubernamentales (Government Finance Officers Association, GFOA) recomienda que las administraciones mantengan.

[1] A diferencia de una ciudad con estatuto, que tiene autoridad para aprobar ordenanzas y reglamentos relativos a asuntos municipales que pueden ser incompatibles con la ley estatal aplicable a las ciudades, las ordenanzas y las regulaciones de una ciudad de derecho general no pueden entrar en conflicto con las leyes generales estatales.

Figura 1
A pesar de la reciente mejoría, las reservas del fondo general de Calexico para el año fiscal 2020-21 siguen estando millones de dólares por debajo comparadas con lo que eran hace varios años.

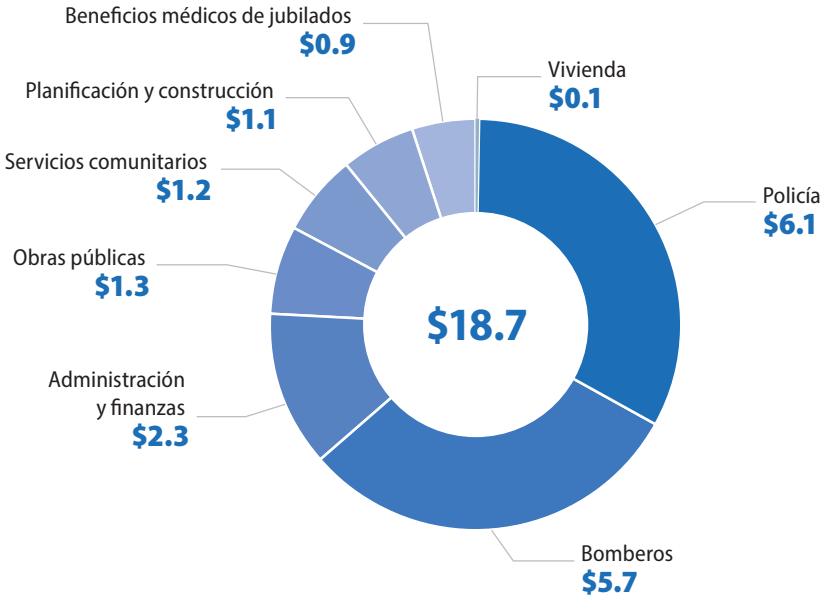


Fuente: estados financieros auditados de Calexico para los años fiscales 2011-12 a 2020-21.

Durante los últimos años, múltiples factores, incluyendo las bajas reservas del fondo general de Calexico, han indicado constantemente que la ciudad está en alto riesgo de problemas financieros, como muestra la tabla 1. En general, Calexico tiene recursos financieros limitados y un monto importante de pasivos. En concreto, tiene un saldo de reservas del fondo general bajo y carece de liquidez; es decir, de activos fácilmente disponibles para gastos, como efectivo e inversiones a corto plazo. La ciudad tampoco ha reservado fondos suficientes para pagar por completo las prestaciones de jubilación —pensiones y otras prestaciones posteriores al empleo (OPEB)— que sus empleados anteriores y actuales han adquirido. Estos pasivos no financiados ejercen presión sobre los recursos financieros limitados de la ciudad.

El presupuesto de Calexico para el año fiscal 2022-23 incluye $162.4 millones en gastos en toda la ciudad. Incluye ingresos y gastos del fondo general equilibrados de $18.7 millones. La mayor parte de los ingresos del fondo general de la ciudad proceden de los impuestos sobre la propiedad y las ventas, incluido un impuesto sobre las ventas temporal aprobado por los votantes (impuesto sobre las ventas temporal). Además de los gastos del fondo general para las diversas categorías que muestra la figura 2, los gastos de toda la ciudad incluyen $116.7 millones para proyectos de capital, como mejoras en calles y parques, y $6.6 millones para pagos para cumplir con las obligaciones de deuda, como, por ejemplo, el pago de intereses. El presupuesto también incluye $20.4 millones para otros salarios, prestaciones y operaciones fuera del fondo general. Estas operaciones incluyen servicios empresariales, como el aeropuerto de la ciudad y sus servicios de agua y aguas residuales, que se financian principalmente con las cuotas de los usuarios y los cargos por esos servicios.

Figura 2
Calexico presupuestó $18.7 millones en gastos del fondo general para el año fiscal 2022-23 (en millones)



Fuente: presupuesto del año fiscal 2022-23 de Calexico.

Nota: Esta cifra no muestra cómo asigna la ciudad $3.4 millones procedentes de un impuesto temporal sobre las ventas. Una parte de este impuesto se transfiere al fondo general para mantener las operaciones y se refleja en la figura anterior. Sin embargo, otra parte paga el servicio de la deuda de los bonos emitidos para financiar proyectos de capital y no se incluye en la figura anterior.

Calexico no ha tomado medidas para ayudar a garantizar su estabilidad financiera

La situación financiera actual de la ciudad es el resultado de su gasto excesivo del pasado y de prácticas presupuestarias deficientes

Del año fiscal 2012-13 al 2015-16, Calexico se dedicó a gastar más de su fondo general de lo que recibía en ingresos, lo que provocó un déficit en su fondo general y una crisis financiera. Los dirigentes municipales podrían haber evitado ese déficit y las consiguientes restricciones financieras que aún hoy limitan los servicios públicos de la ciudad, siguiendo prácticas financieras prudentes. La GFOA, cuya misión es promover la excelencia en la administración financiera de las administraciones estatales y locales, recomienda que, cuando enfrentan crisis financieras, una de las primeras cosas que deben hacer las ciudades es frenar su salida de efectivo y encontrar nuevas maneras de volver a equilibrar sus presupuestos. Por ejemplo, una ciudad podría aplazar el gasto de capital, empezar a cobrar cuotas por los servicios que prestaba sin costo en el pasado o reducir los costos de personal a través del congelamiento de las contrataciones a corto plazo y dar licencias obligatorias no remuneradas. Estas medidas también serían prudentes para una ciudad que no puede determinar si sus gastos superan a sus ingresos. Sin embargo, como se muestra en la figura 3, durante algunos años el ayuntamiento de Calexico hizo caso omiso de las señales de advertencia de que no disponía de información precisa sobre la situación financiera de la ciudad a la hora de tomar decisiones presupuestarias. En junio de 2016, cuando el ayuntamiento acabó adoptando un presupuesto que solucionaba el déficit del fondo general de la ciudad, tuvo que hacer recortes en las operaciones y adquirir una deuda por un total de $3.5 millones para lograrlo.

Calexico podría haber evitado endeudarse obteniendo información fiable y reduciendo los gastos en lugar de aprobar presupuestos basados en información incompleta o no actualizada. Según su asesora de administración financiera (asesora financiera), la ciudad estaba en proceso de transición a un nuevo sistema de contabilidad en ese momento, y contabilizaba los pagos en el libro mayor del nuevo sistema, pero contabilizaba los ingresos en el libro mayor del antiguo sistema. En consecuencia, la ciudad no disponía de una única fuente de información a partir de la cual pudiera reportar su situación financiera. Además, la asesora financiera señaló que la ciudad tenía que encontrar una nueva institución bancaria, que sus conciliaciones bancarias no estaban al día y que no podía dar seguimiento a la situación del flujo de caja. Aunque algunos miembros del consejo cuestionaron la validez de los presupuestos durante esos años, el ayuntamiento siguió aprobando presupuestos con niveles de gasto similares. En un año, el ayuntamiento se limitó a autorizar un gasto continuado durante la mayor parte del año sin aprobar un presupuesto, en lugar de exigir una reducción de los gastos hasta que el personal de la ciudad solucionara los problemas subyacentes que oscurecían la visión del ayuntamiento sobre la situación financiera de la ciudad.

Figura 3
Calexico no prestó atención a las señales de advertencia de que sus presupuestos se basaban en información financiera poco fiable

Durante tres años fiscales consecutivos, el ayuntamiento aprobó un gasto continuado hasta la adopción de los presupuestos, ignorando una serie de señales de alarma.

	AÑO FISCAL 2013-14	AÑO FISCAL 2014-15	AÑO FISCAL 2015-16
La ciudad omitió los saldos de fondos en su propuesta de presupuesto o los basó en información que estaba retrasada un año.	●	●	●
La ciudad implementó un nuevo sistema de contabilidad que afectó su capacidad para dar seguimiento al flujo de caja y preparar informes financieros.		●	●
Los estados financieros auditados de la ciudad para el ejercicio fiscal más reciente muestran que la ciudad gastó un monto superior al de sus ingresos del fondo general.		●	●
La auditoría de los estados financieros de la ciudad para el ejercicio fiscal más reciente identificó que la ciudad no había completado las conciliaciones de sus cuentas bancarias.			●
Los estados financieros auditados de la ciudad para el ejercicio fiscal más reciente no estaban disponibles para su revisión antes de la fecha de entrega del presupuesto.			●

A finales del año fiscal 2014-15, Calexico había agotado por completo las reservas de su fondo general.

Fuente: informe de la SCO de 2019 sobre el sistema de control interno de Calexico, los presupuestos y los estados financieros auditados de Calexico para los años fiscales indicados y las actas de las reuniones del ayuntamiento.

La mala administración del proceso presupuestario por parte de la ciudad culminó con un importante exceso de gastos en el año fiscal 2014-15. En el presupuesto de ese año, la ciudad presupuestó el gasto de sus ingresos del impuesto temporal sobre las ventas para dos fines diferentes. Según la asesora financiera de la ciudad, el administrador de la ciudad preparaba las secciones de capital del presupuesto, lo que comprometía los ingresos del impuesto temporal sobre las ventas para pagar los costos del programa de capital, mientras que el director financiero preparaba las secciones del fondo general del presupuesto, que comprometían los mismos ingresos para financiar los salarios del personal. Como el resumen del fondo general del presupuesto no incluía todos los subtotales de los gastos detallados, ni el personal de la ciudad ni el ayuntamiento reconocieron este error presupuestario. Si el resumen del fondo general del presupuesto hubiera incluido esos subtotales y los hubiera sumado, habría mostrado, como se ve en la figura 4, que los costos gastos presupuestados sumaban al menos $2.4 millones más que el resumen erróneo de los gastos que presentaba el presupuesto. Este monto también superó los ingresos presupuestados en al menos $2.4 millones. En consecuencia, al aprobar el presupuesto del año fiscal 2014-15, aparentemente balanceado, el ayuntamiento en realidad autorizó un importante exceso de gastos.

Figura 4
El resumen del presupuesto del fondo general de la ciudad para el año fiscal 2014-15 no incluía al menos $2.4 millones en gastos contenidos en los detalles del presupuesto

Fuente: presupuesto del año fiscal 2014-15 de Calexico.

* El total de los gastos del fondo general puede ser hasta $1.3 millones más de lo que calculamos a partir de los detalles del presupuesto. Sin embargo, no pudimos determinar de manera concluyente a partir del presupuesto de la ciudad si los $1.3 millones estaban incluidos en el resumen presupuestario.

En última instancia, la ciudad tuvo que tomar medidas para resolver su déficit, incluyendo el préstamo de fondos y el recorte de los gastos que recomienda la GFOA. El presupuesto de Calexico para los años fiscales 2015-16 y 2016-17, un presupuesto de dos años que adoptó en junio de 2016, casi un año después de su plazo presupuestario, incluía un préstamo de $3.5 millones de su fondo de aguas residuales a su fondo general para proveer al fondo general de suficiente liquidez. Este presupuesto seguía proyectando un déficit de casi $4 millones, y el ayuntamiento ordenó a la administradora de la ciudad que redujera el personal si no podía equilibrar el presupuesto por otros medios. La ciudad finalmente redujo el personal y sigue aplazando muchas de las solicitudes de nuevos fondos de sus departamentos en su presupuesto del año fiscal 2022-23, incluyendo casi todas las solicitudes de nuevo personal. Aunque la ciudad liquidó el préstamo de su fondo de aguas residuales un año antes de lo previsto, durante el periodo del préstamo acumuló costos de intereses por casi $200,000 que el ayuntamiento podría haber evitado reduciendo el gasto antes. Según su asesora financiera, la ciudad ha mostrado su control fiscal mediante el uso de informes presupuestarios trimestrales que el departamento de finanzas presenta ahora al ayuntamiento. Sin embargo, según el director financiero interino de la ciudad, ésta no ha adoptado políticas que garanticen que disponga de cierta documentación financiera, como los estados financieros auditados del año fiscal más reciente, en el momento de tomar decisiones presupuestarias.

Calexico no ha adoptado algunas de las mejores prácticas para reducir el riesgo de problemas financieros

Actualmente, Calexico no dispone de suficientes reservas del fondo general para mitigar adecuadamente los riesgos que suponen la falta de ingresos y los gastos no previstos. La GFOA recomienda que, como mínimo, las administraciones mantengan unas reservas de fondo general no inferiores a dos meses de ingresos o gastos de operativos ordinarios de los fondos generales. Sin embargo, la GFOA también dice que la situación particular de una administración puede requerir a menudo reservas que superen significativamente este nivel mínimo recomendado. En julio de 2022, *Calexico adoptó una política vigente para el año fiscal 2022-23 para mantener reservas iguales al nivel mínimo recomendado por la GFOA, pero no prevé alcanzar ese nivel hasta junio de 2027*. Además, la política no define las condiciones específicas que justifican el uso de las reservas ni describe cómo repondrá el fondo la ciudad en caso de que el saldo caiga por debajo del nivel prescrito, algo que también recomienda la GFOA.

El historial de Calexico indica que el nivel de reservas de la política puede no ser suficiente y que requiere un análisis más profundo. La ciudad ha sobrepasado sus gastos presupuestados en varios de los últimos años. Solo en un año fiscal, Calexico sobrepasó sus ingresos en más de $3.4 millones, un monto casi igual a los $3.5 millones que ahora propone mantener en reservas. Otra razón por la que puede ser prudente que Calexico mantenga mayores reservas es que puede necesitar devolver ciertos montos que le fueron otorgados por una agencia estatal, como describimos más adelante.

La naturaleza del actual saldo de reservas existente en Calexico también es preocupante. La GFOA recomienda que las ciudades realicen una previsión de disposición de efectivo continua para asegurarse de que dispongan de suficiente liquidez para satisfacer las necesidades de desembolso a lo largo del año. Si en algún momento una ciudad no mantiene suficiente efectivo en el fondo general para pagar los costos previstos, tendrá que pedir prestado, lo que supondrá gastos adicionales para el servicio de la deuda, o es posible que sea incapaz de pagar esos costos, lo que podría afectar su capacidad de prestar servicios esenciales a los residentes. Sin embargo, los estados financieros de Calexico muestran que al final de cada año fiscal desde 2014-15 hasta 2020-21, no tenía ningún activo líquido en su fondo general, como efectivo o inversiones a corto plazo. Al final del año fiscal 2020-21, sus reservas del fondo general consistían casi en su totalidad en montos que se le adeudaban, pero que aún no había cobrado. En consecuencia, la ciudad recurrió a préstamos a corto plazo de sus fondos especiales para mantener sus funciones. Por ejemplo, la ciudad tomó prestados casi $1.2 millones de los fondos de ingresos especiales durante el año fiscal 2020-21.

La ciudad afirmó que carecía de liquidez en su fondo general al final de año porque no cobró un cheque oportunamente. En mayo de 2021, el condado de Imperial emitió a Calexico un cheque por $1.6 millones en concepto de impuestos. Sin embargo, según el director de finanzas interino de la ciudad, ésta no pudo cobrar el cheque en junio de 2021, antes de que finalizara el año fiscal, porque el cheque inicial se perdió en el correo. La asesora financiera de la ciudad explicó, además, que el cheque no se cobró debido a un error de comunicación entre el condado de Imperial y la ciudad, y que, si la ciudad hubiera depositado el cheque, los préstamos entre fondos no se habrían registrado en sus estados financieros auditados y la ciudad habría reportado un saldo de efectivo en su fondo general. Sin embargo, aunque la ciudad lo hubiera hecho, su nivel de liquidez seguiría representando un alto riesgo de no poder pagar sus facturas a tiempo sin pedir préstamos a otros fondos.

Para complicar aún más la capacidad de la ciudad de aumentar sus reservas y aumentar su liquidez, está su pasivo de OPEB de $39 millones. La GFOA recomienda que las administraciones prefinancien los pasivos de OPEB creando un fondo de fideicomiso calificado y aportando montos al fondo de fideicomiso a lo largo del tiempo. En la mayoría de los casos, los empleadores pueden realizar inversiones a largo plazo a través de dicho fondo de fideicomiso para cubrir estas

obligaciones, lo que en última instancia debería dar como resultado un menor costo total para la provisión de prestaciones posteriores al empleo. Sin embargo, Calexico no reservó contribuciones anuales para compensar su pasivo OPEB no financiado hasta el año fiscal 2020-21. La ciudad comenzó a presupuestar estos montos en el año fiscal 2020-21, pero, según la asesora financiera de la ciudad, no colocó estos montos en una cuenta de fideicomiso reservada. Así, las acciones de la ciudad no se ajustaron a las recomendaciones de la GFOA ni a los requerimientos de la Junta de Estándares Contables del Gobierno para el prefinanciamiento. Como resultado, los estados financieros de Calexico para ese año reportaron que la política de la ciudad seguía financiando los costos de la OPEB sobre la base del pago de los costos conforme se presentan. En julio de 2022, después de que discutimos este asunto con el director financiero interino de la ciudad y su asesora financiera, la ciudad adoptó una política para crear un fondo fiduciario y prefinanciar su pasivo de OPEB. También presupuestó una contribución de $242,000 al fondo fiduciario calificado en el año fiscal 2022-23, que es congruente con las proyecciones actuariales que la ciudad encargó.

A pesar de la aprobación de este enfoque más prudente, *el pasivo de OPEB no financiado de la ciudad sigue siendo un riesgo financiero importante*. Según los indicadores financieros utilizados en nuestro informe, el financiamiento de las OPEB de Calexico representará un alto riesgo hasta que la ciudad cuente con activos suficientes para financiar más del 70 por ciento de las prestaciones posteriores al empleo de sus empleados, lo que actualmente se espera que ocurra alrededor de 2049, según las proyecciones actuariales de la ciudad. Los últimos presupuestos de Calexico reconocen que las pensiones y las obligaciones de OPEB son una limitación a su capacidad para mantener los niveles de servicio existentes o agregar nuevo personal. Sin embargo, la ciudad no ha tomado otra medida importante relacionada con su pasivo de OPEB que pudiera aliviar esta limitación.

La GFOA recomienda que las administraciones consideren el requerimiento de contribuciones de los empleados para financiar los pasivos de OPEB. Actualmente, Calexico no ofrece prestaciones OPEB a los empleados contratados desde el 1 de julio de 2008, con la excepción de los oficiales de policía. Sin embargo, no exige a los empleados que recibirán estas prestaciones que aporten para sus costos futuros. En cambio, la ciudad sí exige a los empleados que aporten a sus pensiones y, como indica la tabla 1, el financiamiento de las pensiones es ahora un asunto de bajo riesgo para la ciudad. La asesora financiera de la ciudad declaró que, según su experiencia, los costos de las OPEB suelen administrarse o negociarse ajustando el nivel de las prestaciones o la aportación de los jubilados, y no haciendo que los empleados activos aporten a las OPEB. También indicó que, en general, es más fácil negociar con los empleados el reparto de los costos de una prestación actual, como la atención médica o de una prestación portátil, como una pensión, que de un beneficio futuro de atención médica para jubilados, que podría no ser transferible si un empleado cambia de empleador.

Exigir a los empleados en activo que aporten a sus prestaciones OPEB podría ser más equitativo para los futuros empleados, y hacerlo ayudaría a garantizar que los costos de las OPEB estén prefinanciados. La GFOA afirma que una de las ventajas del prefinanciamiento de las prestaciones OPEB —es decir, su financiamiento a medida que se obtienen— es la equidad. Específicamente, exigir a los empleados en activo que aporten a los costos futuros de sus OPEB hace que los que recibirán las prestaciones sean responsables de apoyarlas financieramente, lo cual evita que los costos se transfieran al futuro y tengan que ser pagados por personas que no recibirán las prestaciones. Sin embargo, según el director financiero interino de la ciudad, ésta no ha negociado con los empleados en activo la aportación a los futuros costos de sus OPEB. Por lo tanto, no ha determinado la dificultad de negociar el reparto de estos costos con los empleados.

La ciudad ha renunciado a ingresos potenciales al no actualizar regularmente las cuotas de los servicios que provee

Cuotas y tarifas que examinamos

- **Tarifas de agua y alcantarillado:** cargos por uso residencial, comercial, manufacturero e industrial de los servicios de agua y alcantarillado.
- **Cuotas de usuario de la ciudad:** cuotas por actividades y servicios de la ciudad realizados para un individuo, una empresa o un grupo, como las cuotas de construcción y planificación para permisos e inspecciones.
- **Cuotas del aeropuerto:** cuotas por servicios aeroportuarios que incluyen renta de hangares, estacionamiento, uso de rampas y llamadas de servicio.
- **Cuotas por servicios médicos de urgencia:** cuotas que se cobran por servicios de ambulancia y suministros médicos.
- **Cuotas por impacto de desarrollo:** cuotas que financian el costo de las mejoras públicas, los servicios públicos y los servicios comunitarios resultantes del nuevo desarrollo, como las instalaciones de bomberos y policía.

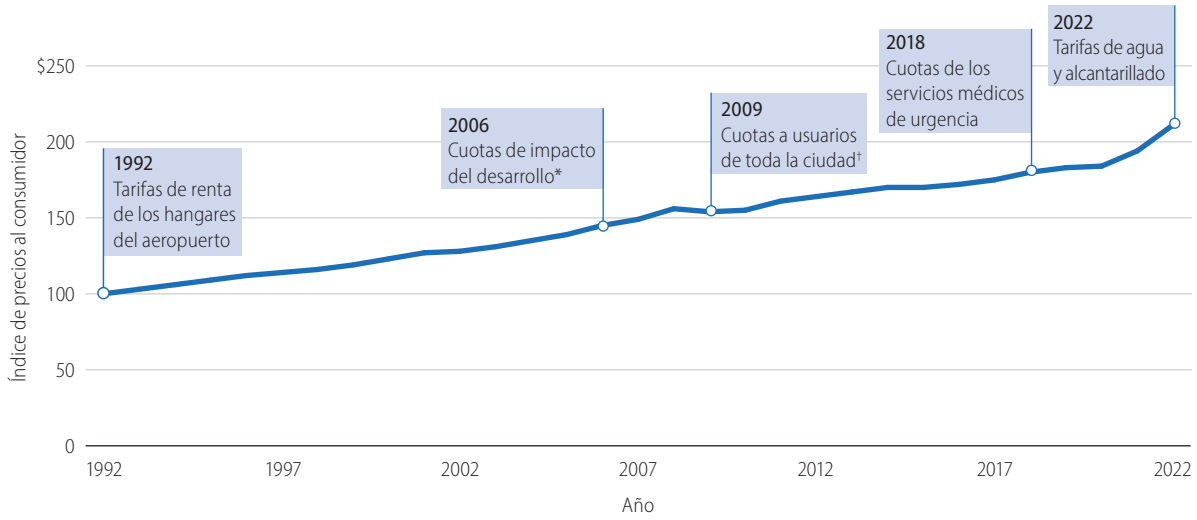
Fuente: ordenanzas y resoluciones municipales, tablas de cuotas, estudios de cuotas y sitio web de la ciudad.

Calexico no ha revisado y actualizado constantemente todas sus cuotas y tarifas, y en ocasiones no ha cobrado montos suficientes para cubrir los costos de ciertos servicios que presta. Según la ley estatal, una ciudad puede imponer cuotas para cubrir el costo razonable de la prestación de servicios. Revisamos las cinco categorías de cuotas y tarifas municipales que se muestran en el cuadro de texto para ver si se ajustan a las ordenanzas municipales y para determinar cuándo fue la última vez que la ciudad realizó un estudio del costo de la prestación de los servicios relacionados. Encontramos que Calexico no ha actualizado algunas de sus cuotas desde hace muchos años.

Es posible que las cuotas y las tarifas anticuadas de Calexico no cubran totalmente el costo de ciertos servicios. La GFOA recomienda que las administraciones adopten políticas que definan, entre otras cosas, la frecuencia con la que se llevarán a cabo estudios de los costos de los servicios que se prestan (estudios de cuotas y tarifas). Según varios miembros del personal municipal, Calexico carece de este tipo de políticas y, aunque se ha producido una importante inflación que probablemente ha aumentado los costos de la prestación de servicios de la ciudad, muchas de las cuotas y tarifas de la ciudad que examinamos se actualizaron por última vez hace muchos años, como muestra la figura 5. En estudios de cuotas y tarifas anteriores se comprobó que algunas cuotas eran insuficientes para cubrir los costos de la ciudad. Por ejemplo, la última vez que Calexico realizó un estudio sobre las cuotas para los usuarios de toda la ciudad, en 2009, este proyectó que, con las cuotas actuales, el fondo general estaba subvencionando anualmente más de $5.3 millones en costos de servicios prestados por varios departamentos de la ciudad. Aunque la ciudad sí aprobó ajustes temporales a algunas cuotas de construcción y planificación para parte del año fiscal 2021-22, estos ajustes expiraron, y la ciudad no ha implementado una actualización permanente de muchas de sus cuotas de construcción y planificación durante los últimos 13 años. En consecuencia, es probable que la ciudad esté subvencionando el costo de la prestación de estos servicios.

Si la ciudad no estudia y actualiza regularmente las cuotas y las tarifas asociadas, los fondos obtenidos por los ingresos y costos específicos del agua, el alcantarillado y el aeropuerto, los cuales son vulnerables a los déficits de ingresos, podrían afectar al fondo general. El estudio de cuotas para el usuario de Calexico de 2009 proyectó que la ciudad subvencionaría los servicios del aeropuerto con un costo de aproximadamente $46,000 para ese año, probablemente a través del fondo general. El administrador de obras públicas de la ciudad indicó que, aunque el estudio recomendaba un aumento de las cuotas del aeropuerto, la ciudad no adoptó los aumentos en ese momento. Además, las cuotas de alquiler de hangares, que la ciudad califica de principal fuente de ingresos para el aeropuerto, son las mismas que hace 30 años.

Figura 5
A pesar de la importante inflación, algunas cuotas y tarifas tienen más de una década de antigüedad



Fuente: personal de la ciudad, estudios de cuotas, tablas de cuotas de la ciudad, ordenanzas de la ciudad, resoluciones del ayuntamiento e índice de precios al consumo de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos.

* La ciudad aprobó una tabla de cuotas por impacto de desarrollo en 2006. En algún momento después de 2006, la ciudad hizo un modesto aumento de estas cuotas, pero el actual secretario municipal no sabe cuándo se produjo este aumento y no pudo localizar la documentación del ajuste.

† La ciudad ajustó temporalmente ciertas cuotas de construcción y planificación en 2021 y 2022; sin embargo, estos ajustes expiraron en julio de 2022.

A pesar de la importancia de garantizar que las cuotas sean suficientes para cubrir los costos de la prestación de servicios, el director financiero interino no sabía por qué la ciudad no ha adoptado una política ni ha establecido calendarios para la frecuencia con la que el personal debe realizar estudios de cuotas y tarifas. El administrador de obras públicas nos remitió al presupuesto del año fiscal 2022-23, que incluye importes presupuestados para los estudios de las tarifas de aguas residuales y del agua de los años fiscales 2022-23 y 2024-25, respectivamente, pero no para un estudio exhaustivo que contemple las demás cuotas que examinamos. La administradora de la ciudad dijo que está trabajando en una solicitud para contratar a un proveedor que realice un estudio detallado de cuotas para el usuario por impacto de desarrollo, y que solicitará una subvención federal del Fondo del Plan de Rescate Estadounidense de la ciudad para financiarlo. No obstante, *sin una política que describa las circunstancias que deben desencadenar la actualización de los estudios de las cuotas para los usuarios y las tablas de cuotas, se corre el riesgo de que la ciudad no realice estos estudios con regularidad en el futuro*.

Además de actualizar sus tarifas con mayor regularidad, Calexico debería tener en cuenta los posibles cambios en el suministro y el uso del agua a la hora de elaborar sus tarifas de agua. Aunque en julio de 2022 estaba previsto que la ciudad impusiera el último de los cinco incrementos anuales de la tarifa del agua recomendadas por un estudio de 2018, esta estructura de tarifas podría no proporcionar suficientes ingresos en el futuro. Antes del estudio de 2018, la ciudad no había realizado un estudio de tarifas de agua y alcantarillado desde 2006, y los costos de la distribución de agua potable y de la recolección y el tratamiento de aguas residuales habían aumentado significativamente desde que la ciudad modificó las tarifas en 2009.

La fuente de agua de Calexico se está agotando. El río Colorado es la única fuente de agua de la ciudad, y en agosto de 2022, el gobierno federal anunció que el lago Mead —un embalse clave de la cuenca baja del río Colorado— operará en una condición de escasez de nivel 2 en 2023. Aunque California no estaba obligada a realizar reducciones en el uso del agua del río Colorado como resultado de esta determinación de escasez, el gobernador y varios distritos de agua ya habían pedido a los residentes de ciertas ciudades y condados del sur de California que redujeran el uso del agua en medio de la actual sequía. Según el asesor que preparó el plan de contingencia para la escasez de agua de Calexico (plan del agua), si los residentes de Calexico redujeran el uso del agua en un 25 por ciento, lo que está dentro del rango de las reducciones recomendadas, los ingresos del fondo del agua de la ciudad procedentes de los clientes residenciales disminuirían en unos $969,000 al año, o casi un tercio de los $3 millones que presupuesta para sus reservas del fondo del agua.

Como exige la ley, la ciudad adoptó un plan de agua que incluye múltiples estrategias para mitigar el uso del agua durante las temporadas de escasez, y su estructura de tarifas de agua incluye una cuota fija que pretende cubrir los costos operativos fijos de la ciudad y estabilizar los ingresos durante una escasez. Sin embargo, su estructura de tarifas no se ajusta a ciertas buenas prácticas de respuesta a la sequía. En particular, el plan de Calexico no emplea fijación de precios de conservación, como tarifas escalonadas, de temporada o especiales para la sequía, aprobadas por ley, que podrían ayudar a reducir la demanda en caso de cortes de suministro de agua. El administrador de obras públicas cree que la ciudad no consideró precios de conservación en su estudio de tarifas de 2018 porque comenzó a cobrar por toda el agua que los clientes realmente usaban en lugar de permitirles hasta 3,000 pies cúbicos de agua cada mes por la cantidad fija que pagan, como lo hacía en el pasado. El personal de la ciudad supuso que cambiar la estructura de tarifas de esta manera incentivaría a los contribuyentes a usar menos agua. No obstante, para garantizar que la ciudad disponga de ingresos suficientes para suministrar agua en caso de que se reduzca la demanda, sería prudente que la ciudad considerara la aplicación de otras prácticas más adecuadas de respuesta a la sequía en el futuro, como las tarifas especiales por sequía.

Ejemplos de ciertas cuotas ajustadas de acuerdo con la inflación

Cuota por impacto de desarrollo:
Cuota por instalaciones contra incendios para una unidad residencial unifamiliar

Cuota en 2006	$689
Cuota actual cobrada	$712
Cuota ajustada de acuerdo con el aumento del índice de costos de la construcción desde 2006 (incremento de 69 por ciento)	$1,164

Cuota de usuario:
Tarifa horaria estándar para permisos de construcción

Cuota en 2009	$229
Cuota actual cobrada	$229
Cuota ajustada un 41 por ciento de acuerdo con el aumento del índice de precios al consumidor desde 2009.	$323

Fuente: análisis de las tablas de cuotas de la ciudad, las ordenanzas municipales, las resoluciones del ayuntamiento, el índice de precios al consumidor de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU. para los consumidores urbanos de la región de San Diego y el índice de costos de construcción de Engineering News-Record.

Además, en varios casos, Calexico no ha seguido la metodología prescrita para aumentar ciertas cuotas, tal y como exigen las ordenanzas municipales. Por ejemplo, según una ordenanza municipal, las cuotas por impacto de desarrollo se ajustarán automáticamente cada año según una fórmula basada en un índice específico de costos de construcción. Sin embargo, la ciudad no ha actualizado su tabla de cuotas para reflejar estos ajustes anuales automáticos. Del mismo modo, la ordenanza municipal exige al director financiero que ajuste anualmente la tabla de cuotas de los usuarios, que incluye las cuotas de construcción y planificación, para tener en cuenta la inflación, pero estos ajustes no se han producido. La directora de finanzas interina de la ciudad declaró que no tenía conocimiento de las ordenanzas municipales que prevén estos ajustes anuales.

No fue posible determinar a partir de sus estados financieros auditados la cantidad real de ingresos que Calexico recauda de estas cuotas específicas porque la ciudad combina los ingresos de varias cuotas en esos estados. Por lo tanto, no pudimos estimar la cantidad de ingresos adicionales que podría haber recibido si hubiera realizado ajustes anuales a cuotas específicas. Sin embargo, las cuotas por impacto de desarrollo que se cobran son casi un 70 por ciento inferiores a lo que deberían ser en función de los cambios en el índice de costos de construcción, como detalla nuestro ejemplo del cuadro de texto.[2] Estudios anteriores sobre las cuotas han indicado que cuando estas son insuficientes para cubrir los costos de la prestación de los servicios asociados, el fondo general de la ciudad debe subvencionar la diferencia. Por consiguiente, la ciudad debe asegurarse de recuperar totalmente los costos de los servicios que presta y cumplir con las ordenanzas municipales relacionadas con la actualización de las cuotas.

Vea la sección que comienza en la página 3 para encontrar las recomendaciones que hicimos para solucionar estas áreas de riesgo para la ciudad.

2 No realizamos un estudio de las cuotas de Calexico y, por lo tanto, no opinamos sobre si, en caso de que la ciudad hubiera cumplido con su ordenanza que exige ajustes anuales para estas cuotas, el aumento de las cuotas superaría los costos de la ciudad.

La ciudad carece de un proceso presupuestario sólido y accesible

Las prácticas presupuestarias con poca visión de futuro han dado lugar a costos adicionales y a la pérdida de oportunidades en la prestación de servicios

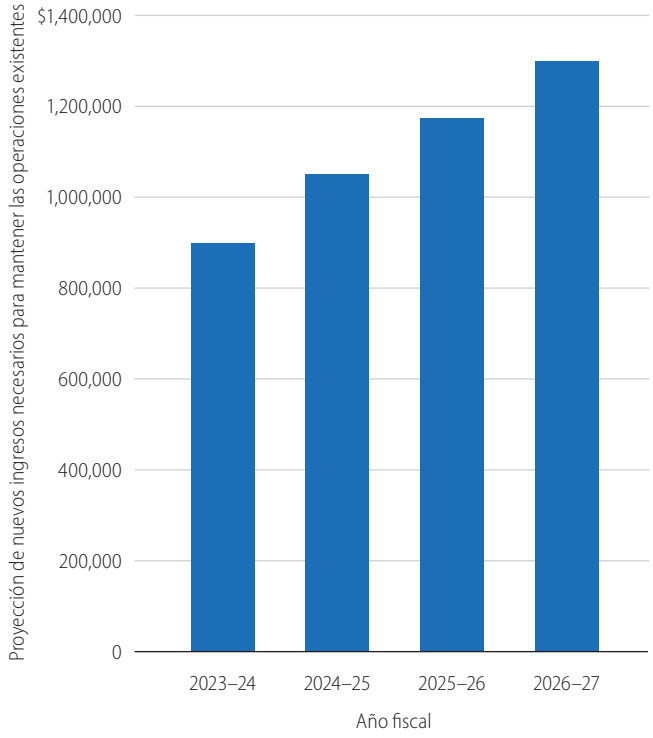
Los procesos presupuestarios y de gastos de Calexico son menos eficaces de lo que podrían ser porque no incluyen planes detallados ni una consideración adecuada de las necesidades futuras. Por ejemplo, la ciudad no ha planificado adecuadamente los costos de operación de una instalación recreativa que planea construir. En 2020, el estado concedió a Calexico una subvención de $8.5 millones para construir, entre otras cosas, un nuevo gimnasio multiusos. De acuerdo con el administrador de actividades recreativas de la ciudad, esta usa actualmente el gimnasio del Distrito Escolar Unificado de Calexico, pero la disponibilidad de este espacio no está garantizada y el distrito escolar tiene la prioridad para su uso. En teoría, tener su propio gimnasio permitiría a la ciudad mejorar las oportunidades recreativas de los residentes. Sin embargo, según el administrador de actividades recreativas, actualmente no hay ningún plan para asignar personal al gimnasio ni establecer una cuota de usuario para sufragar los costos de hacerlo, y es posible que el gimnasio no esté en pleno funcionamiento cuando se inaugure a menos que el departamento de actividades recreativas reciba fondos y personal adicionales.
El presupuesto de la ciudad para el año fiscal 2022-23 proyecta que para cada uno de los próximos cinco años fiscales, los gastos de la ciudad serán similares a sus ingresos. Sin embargo, según la directora financiera interina, los costos proyectados no incluyen los del personal para el funcionamiento del gimnasio. Así que no está claro cómo podrá la ciudad sufragar el funcionamiento del gimnasio una vez construido.

La falta de acciones de Calexico para identificar y asignar los recursos que necesita para operar sus instalaciones ya afecta al público. Más del 20 por ciento de los hogares de la ciudad no tienen una suscripción a internet de banda ancha, casi el doble de la media estatal, y la ciudad tiene la mayor tasa de desempleo del condado. La ciudad ha reconocido que proporcionar acceso a internet de banda ancha, computadoras y capacitación en sus bibliotecas es fundamental para las oportunidades de educación y empleo. También propuso recientemente usar los fondos de la subvención federal de la Ley del Plan de Rescate Estadounidense para proporcionar a los sectores desatendidos de la comunidad un mayor acceso a la banda ancha. Sin embargo, la ciudad ya cuenta con un centro tecnológico que dispone de Wi-Fi sin costo y computadoras conectadas a internet, pero no ofrece acceso a estos recursos por falta de personal. El Carnegie Technology Center (centro tecnológico) es una sucursal de la biblioteca municipal que, según el administrador de bibliotecas, alberga 16 de las 36 computadoras públicas del departamento de bibliotecas. Según el administrador de bibliotecas, los residentes quieren que el centro tecnológico esté abierto al público, pero actualmente no hay ningún plan formal para hacerlo, y el presupuesto de la biblioteca es insuficiente para contratar al personal necesario.

Calexico ha reconocido que necesita ingresos adicionales en un futuro próximo, pero no ha identificado cómo va a generar esos ingresos ni quién es el responsable de aplicar un plan de acción. El plan estratégico 2021 de la ciudad estableció como objetivo a largo plazo el aumento de los ingresos de la ciudad a través del desarrollo económico y otros métodos para pagar las deudas de la ciudad, mejorar los niveles de personal y mantener las instalaciones de la ciudad.

Sin embargo, el plan estratégico no identifica cómo la ciudad pondrá en práctica este objetivo, ni el nivel de prioridad que representa, ni al responsable de ponerlo en marcha. La falta de atención de Calexico a este asunto es significativa, ya que sus planes de estabilidad fiscal futura se basan en estos ingresos adicionales. Según su presupuesto para el año fiscal 2022-23, la ciudad proyecta que necesitará ingresos adicionales procedentes de un nuevo desarrollo económico de entre $900,000 y $1.3 millones anuales en los próximos años para mantener el personal y los servicios existentes, como muestra la figura 6. Sin embargo, cuando hablamos de los esfuerzos de desarrollo económico de la ciudad con la administradora, esta declaró que con el presupuesto y el personal actuales de la ciudad, no prevé que esta promueva nuevos desarrollos. Sin embargo, sin estos ingresos adicionales, según la proyección presupuestaria a cinco años de la ciudad, sus ingresos no seguirán el ritmo de los gastos previstos.

Figura 6
Para mantener las operaciones existentes, Calexico necesitará generar más de $4.4 millones en nuevos ingresos durante los próximos cuatro años fiscales



Fuente: presupuesto del año fiscal 2022-23 de Calexico.

Aunque depende de los ingresos procedentes de un nuevo desarrollo económico para equilibrar sus futuros presupuestos, la ciudad no está avanzando en ese desarrollo. Desde el año fiscal 2017-18, cada uno de los presupuestos anuales de Calexico ha incluido una meta para que su director de desarrollo económico (director de desarrollo) y el administrador de la ciudad elaboren e implementen una campaña estratégica agresiva para mejorar la posición económica de la ciudad. Sin embargo, el puesto de director de desarrollo, que la ciudad considera vital para su recuperación económica general, no es un puesto autorizado en el presupuesto del año fiscal 2022-23 de la ciudad y antes de eso, según el director de recursos humanos y gestión de riesgos (administrador de recursos humanos), había estado vacante desde julio de 2020. La ciudad también creó un cuerpo asesor

en 2009 para asesorar al ayuntamiento en cuestiones presupuestarias y proporcionarle un plan financiero para la ciudad. La ordenanza municipal por la que se crea el cuerpo asesor no impone cualificaciones relacionadas con los conocimientos financieros o la experiencia de los miembros que lo integran. La ordenanza municipal tampoco especifica los detalles del plan financiero que debe elaborar el cuerpo asesor. Este cuerpo asesor se ha reunido seis veces desde principios de 2020, pero, según el secretario municipal, no proporcionó un plan financiero durante ese tiempo.

Cuando hablamos de los planes de desarrollo económico de la ciudad con el personal actual, no tenían ninguna documentación de los esfuerzos realizados por el anterior administrador de la ciudad, que antes era el director de desarrollo de la ciudad, para aumentar los ingresos o mejorar la posición económica de la ciudad. Además, según la actual administradora de la ciudad, sin un director de desarrollo y otro personal clave, la ciudad está teniendo dificultades para promover los proyectos de desarrollo y la actividad empresarial que la economía de Calexico necesita, pero no es posible que la ciudad contrate personal para estos puestos debido a limitaciones presupuestarias.

La ciudad no solo ha omitido identificar cómo obtendrá los recursos que necesita para mantener las operaciones actuales, sino que su inadecuada consideración de los riesgos asociados a la falta de mantenimiento de sus instalaciones también ha provocado un aumento de los costos. Específicamente, según el jefe de bomberos de la ciudad, el techo de una de sus dos estaciones de bomberos necesita reparaciones desde que sufrió daños en 2014. Afirmó que antes de ser jefe, el departamento de bomberos presentó una solicitud de presupuesto para reparar los daños del techo. Sin embargo, cuando visitamos Calexico en mayo de 2022, el techo aún no había sido reparado. La figura 7 muestra el techo sin reparar y los consiguientes daños causados por el agua en el interior de la estación de bomberos. Según el jefe, la ciudad ha retrasado la reparación del techo debido a limitaciones presupuestarias y aunque los costos actuales de reparar o reemplazar las tejas dañadas son de unos $27,000, costará al menos $55,000 más solucionar los daños causados por el agua en los plafones y las paredes de tablaroca debido a las filtraciones del tejado.

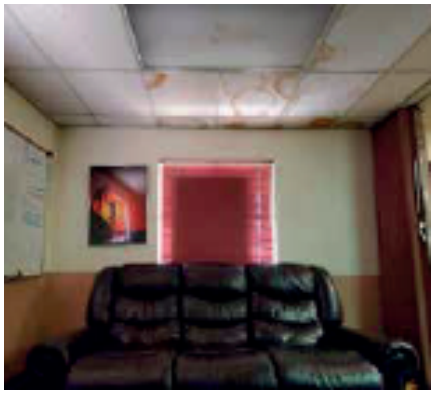
Aunque la ciudad cuenta con un proceso para modificar su presupuesto final que permite a los departamentos solicitar financiamiento adicional o reasignar los fondos aprobados para un propósito diferente, no les indica que identifiquen los riesgos financieros o relacionados con el servicio que conlleva la denegación de la solicitud. Si la ciudad hubiera evaluado el riesgo de retrasar estas reparaciones cuando se le informó por primera vez de los daños, podría haber considerado la posibilidad de que se produjeran daños posteriores si no realizaba las reparaciones y haber optado por arreglar el techo de la estación de bomberos rápidamente.

El retraso de la ciudad en solucionar los daños ha provocado otros costos además de las reparaciones. Específicamente, en agosto de 2022 el ayuntamiento aprobó gastos de emergencia de hasta $60,000 para una casa móvil temporal para alojar a los bomberos. Según la administradora de la ciudad, la ciudad tomó esta medida porque la estación de bomberos es actualmente inhabitable debido al moho que se ha acumulado durante varios años. Según el jefe de los bomberos, el moho se ha producido por las filtraciones de agua del techo no reparado y, por ello, la ciudad está alojando a los bomberos en su otra estación de bomberos en el lado este de la ciudad. Dado que los bomberos están concentrados ahora en una sola área, la administradora de la ciudad y el jefe de bomberos expresaron su preocupación por el hecho de que los residentes del lado oeste de la ciudad puedan sufrir retrasos importantes en los servicios de emergencia en algunas circunstancias. La administradora de la ciudad nos informó que la ciudad planea ahora alojar a los bomberos en viviendas móviles temporales en el estacionamiento de la estación de bomberos dañada durante al menos dos años, y está en proceso de determinar si debe demoler o reparar la estación de bomberos.

Figura 7
El retraso de Calexico en la reparación de la estación de bomberos provocó daños adicionales

Un techo sin reparar...

... condujo a posteriores daños causados por el agua.



Fuente: observación del auditor en la estación de bomberos número dos de Calexico y entrevistas con el personal de la ciudad.

Calexico presenta su presupuesto en un formato que limita la participación de sus residentes

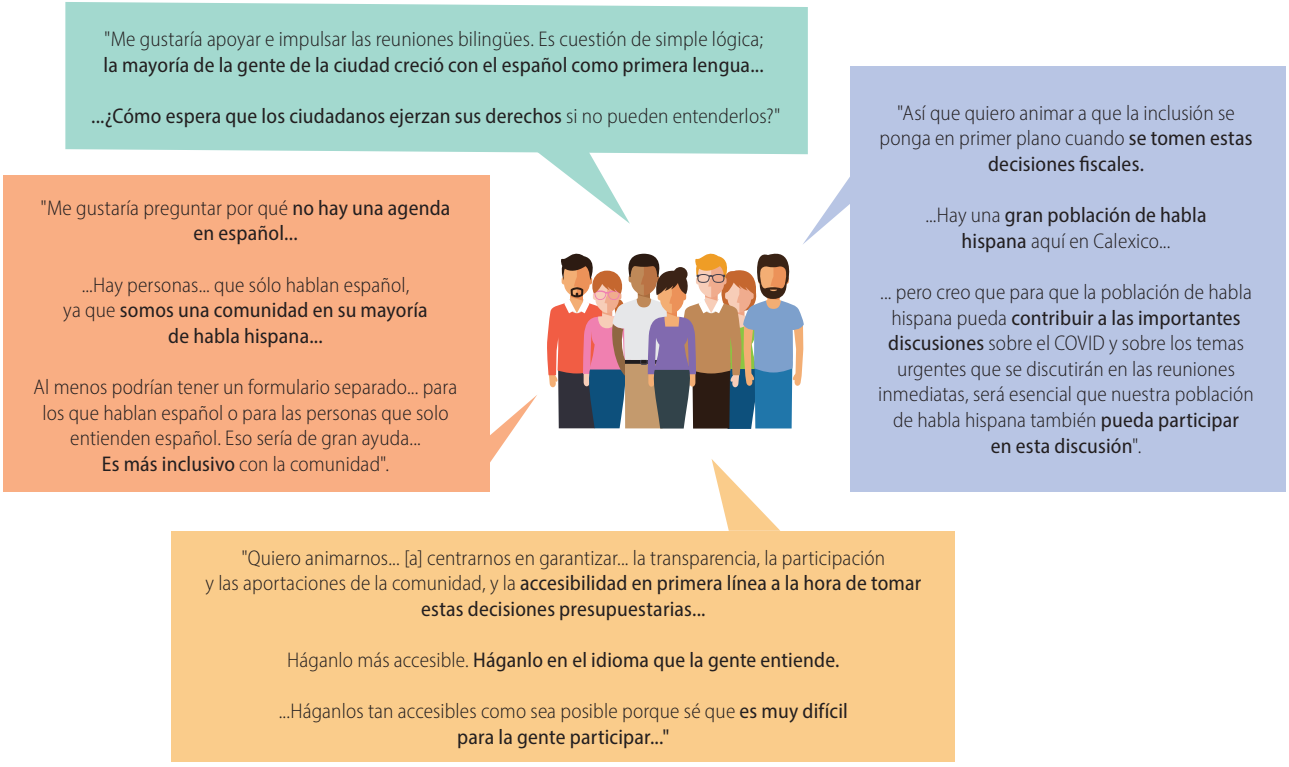
Calexico presenta sus documentos financieros clave exclusivamente en inglés, lo que crea una barrera lingüística que puede limitar la participación cívica de muchos de sus residentes. Aunque el inglés es el idioma oficial de California, la GFOA recomienda a las ciudades que se esfuercen por lograr un acceso más amplio y una mayor comprensión del documento presupuestario, ya que el presupuesto identifica los servicios que se van a prestar y la justificación de las decisiones clave. Los tres presupuestos anuales más recientes de Calexico han incluido varios elementos que la GFOA recomienda para ayudar a los lectores, como resúmenes, un formato uniforme, y cuadros y gráficas para ilustrar más claramente los puntos importantes. Sin embargo, Calexico no ha atendido una característica crítica de su población: según los datos de la Oficina del Censo de EE. UU. de 2020,

casi el 96 por ciento de los residentes de Calexico hablan principalmente español en casa, y más de la mitad de la población de habla hispana habla inglés con dificultad. A pesar de estos datos, la ciudad presenta actualmente sus presupuestos propuestos y adoptados solo en inglés.

Calexico ha experimentado una fuerte participación ciudadana cuando se comunica tanto en inglés como en español. Por ejemplo, en mayo de 2021, la ciudad distribuyó una encuesta a la comunidad tanto en inglés como en español para solicitar aportaciones para el plan estratégico de la ciudad, y la ciudad señaló en el plan estratégico que creía haber tenido un índice de respuesta extraordinario por parte de los residentes. A pesar del nivel de participación que experimentó en este proceso, Calexico sigue presentando su presupuesto y otros documentos relacionados exclusivamente en inglés.

Los comentarios recientes de los residentes ilustran que su deseo de participar en el proceso presupuestario se ve obstaculizado por la barrera del idioma. La figura 8 ilustra algunas de las preocupaciones sobre la accesibilidad lingüística que los residentes han planteado durante las reuniones del ayuntamiento. La administradora de la ciudad no prevé ningún problema para establecer una política que contemple presentar los documentos financieros clave, como los presupuestos propuestos y adoptados, en la lengua principal de los residentes de la ciudad. Según ella, hacerlo puede tener un costo mayor, pero cree que es importante que la ciudad sea transparente porque actualmente los residentes no tienen un acceso que les permita participar en las reuniones de la ciudad.

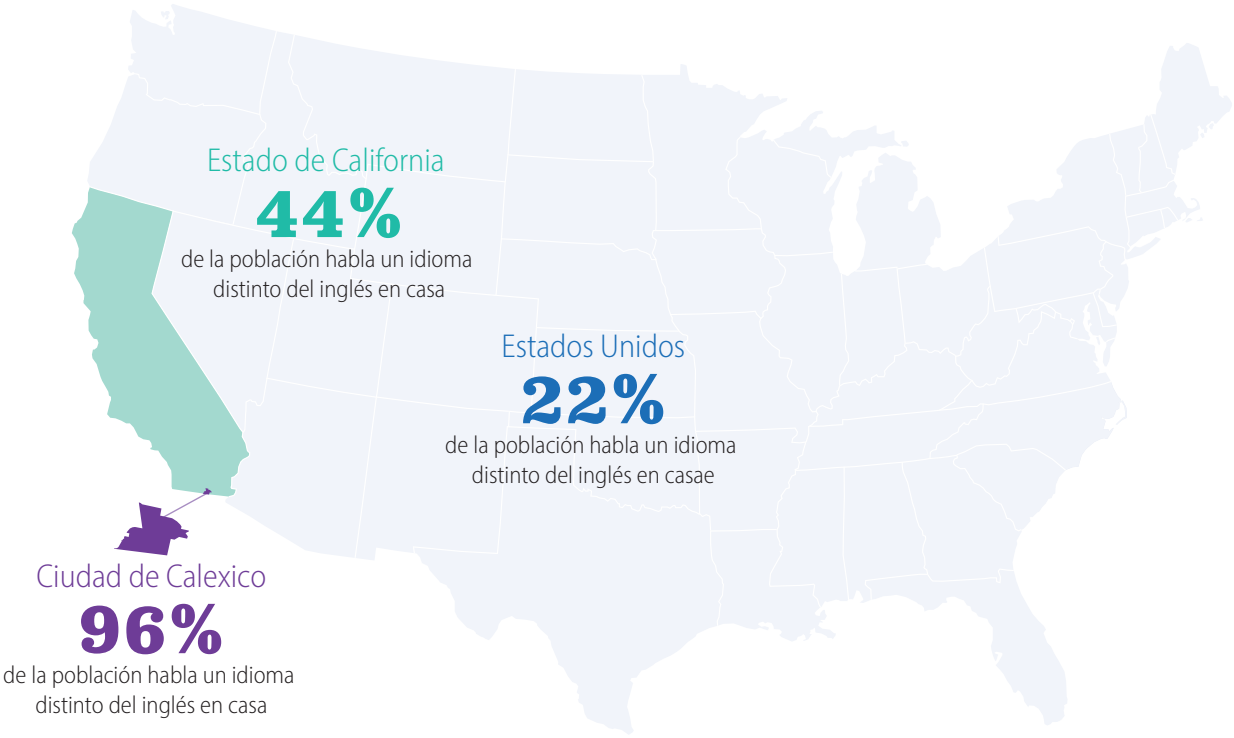
Figura 8
Algunos residentes de Calexico han planteado su preocupación por la accesibilidad del idioma durante las reuniones del ayuntamiento


"Me gustaría apoyar e impulsar las reuniones bilingües. Es cuestión de simple lógica; la mayoría de la gente de la ciudad creció con el español como primera lengua...
...¿Cómo espera que los ciudadanos ejerzan sus derechos si no pueden entenderlos?"
"Así que quiero animar a que la inclusión se ponga en primer plano cuando se tomen estas decisiones fiscales.
...Hay una gran población de habla hispana aquí en Calexico...
... pero creo que para que la población de habla hispana pueda contribuir a las importantes discusiones sobre el COVID y sobre los temas urgentes que se discutirán en las reuniones inmediatas, será esencial que nuestra población de habla hispana también pueda participar en esta discusión".
"Me gustaría preguntar por qué no hay una agenda en español...
...Hay personas... que sólo hablan español, ya que somos una comunidad en su mayoría de habla hispana...
Al menos podrían tener un formulario separado... para los que hablan español o para las personas que solo entienden español. Eso sería de gran ayuda... Es más inclusivo con la comunidad".
"Quiero animarnos... [a] centrarnos en garantizar... la transparencia, la participación y las aportaciones de la comunidad, y la accesibilidad en primera línea a la hora de tomar estas decisiones presupuestarias...
Háganlo más accesible. Háganlo en el idioma que la gente entiende.
...Háganlos tan accesibles como sea posible porque sé que es muy difícil para la gente participar..."

Fuente: transcripción del auditor de las sesiones del ayuntamiento de Calexico de diciembre de 2020 y junio de 2022.

Aunque Calexico tiene un porcentaje particularmente alto de residentes que hablan un idioma distinto del inglés en casa, es posible que la legislatura desee solucionar las barreras lingüísticas que afectan a la participación pública en los procesos presupuestarios entre los gobiernos municipales de todo el estado. Como muestra la figura 9, más del 40 por ciento de los residentes estatales hablan una lengua distinta del inglés en casa, una proporción que duplica la media nacional. Además, California tiene el mayor porcentaje de personas del país que reconocen tener un dominio deficiente del inglés. Se podría animar a los gobiernos municipales a presentar las partes principales de los presupuestos tanto en inglés como en otros idiomas. Específicamente, si presentaran esta información en las lenguas que la mayoría de sus residentes habla en casa, podrían mejorar la participación del público. A su vez, esta participación podría mejorar la percepción de los ciudadanos sobre la actuación del gobierno y el valor que estos reciben de su gobierno.

Figura 9
Muchos californianos hablan una lengua distinta del inglés en casa


Estado de California
44%
de la población habla un idioma distinto del inglés en casa
Estados Unidos
22%
de la población habla un idioma distinto del inglés en casae
Ciudad de Calexico
96%
de la población habla un idioma distinto del inglés en casa

Fuente: estimaciones a cinco años de la encuesta sobre comunidades estadounidenses para 2020 de la Oficina del Censo de EE. UU.

Vea la sección que comienza en la página 3 para encontrar las recomendaciones que hicimos para solucionar estas áreas de riesgo para la ciudad.

Las deficiencias administrativas sin resolver de Calexico han provocado la congelación de los fondos de las subvenciones y han comprometido el funcionamiento de la ciudad

Los ciudadanos no se están beneficiando de algunos fondos de ayuda por la pandemia debido a la mala administración de las subvenciones por parte de la ciudad

Debido a la mala administración de ciertas subvenciones por parte de Calexico en el pasado, el estado ha prohibido a la ciudad utilizar los fondos que le fueron concedidos para beneficiar a sus residentes y pequeñas empresas. El Departamento de Vivienda y Desarrollo Comunitario de California (HCD) otorgó a la ciudad más de $780,000 en fondos de subvención federal de la Ley de Ayuda, Alivio y Seguridad Económica contra el Coronavirus (Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act, Ley CARES) en 2021 y 2022. Estos fondos fueron otorgados para pagar mejoras de la ciudad y ayudar a los miembros de la comunidad afectados por la pandemia, como muestra la figura 10. Sin embargo, HCD prohibió a Calexico el uso de estos fondos hasta que la ciudad tome medidas para resolver los hallazgos y los pendientes relacionados con las subvenciones de otros programas a través de los cuales HCD proporciona fondos federales para vivienda y desarrollo comunitario a los gobiernos locales.

Figura 10
La mala administración de las subvenciones anteriores por parte de Calexico ha retrasado los fondos federales concedidos recientemente en beneficio de los ciudadanos

Mayo de 2021
$171,000
Para pagar los servicios públicos esenciales de los residentes con bajos ingresos
SHOP
Noviembre de 2021
$341,000
Para ofrecer préstamos a las pequeñas empresas afectadas por la pandemia
CONGELADOS
Los fondos de la Ley CARES no estarán disponibles para la ciudad hasta que resuelva las conclusiones y las inquietudes pendientes de HCD.
Diciembre de 2021
$101,000
Para mejorar la infraestructura de saneamiento de Salud Pública
FIRE STATION
Febrero de 2022
$170,000
Para reparar una estación de bomberos local

Fuente: lineamientos del programa de Calexico y formularios de solicitud de subvención para el público, puntos de la orden del día del ayuntamiento, acuerdos de subvención con el HCD, cartas de concesión de subvenciones de HCD y correspondencia con HCD.

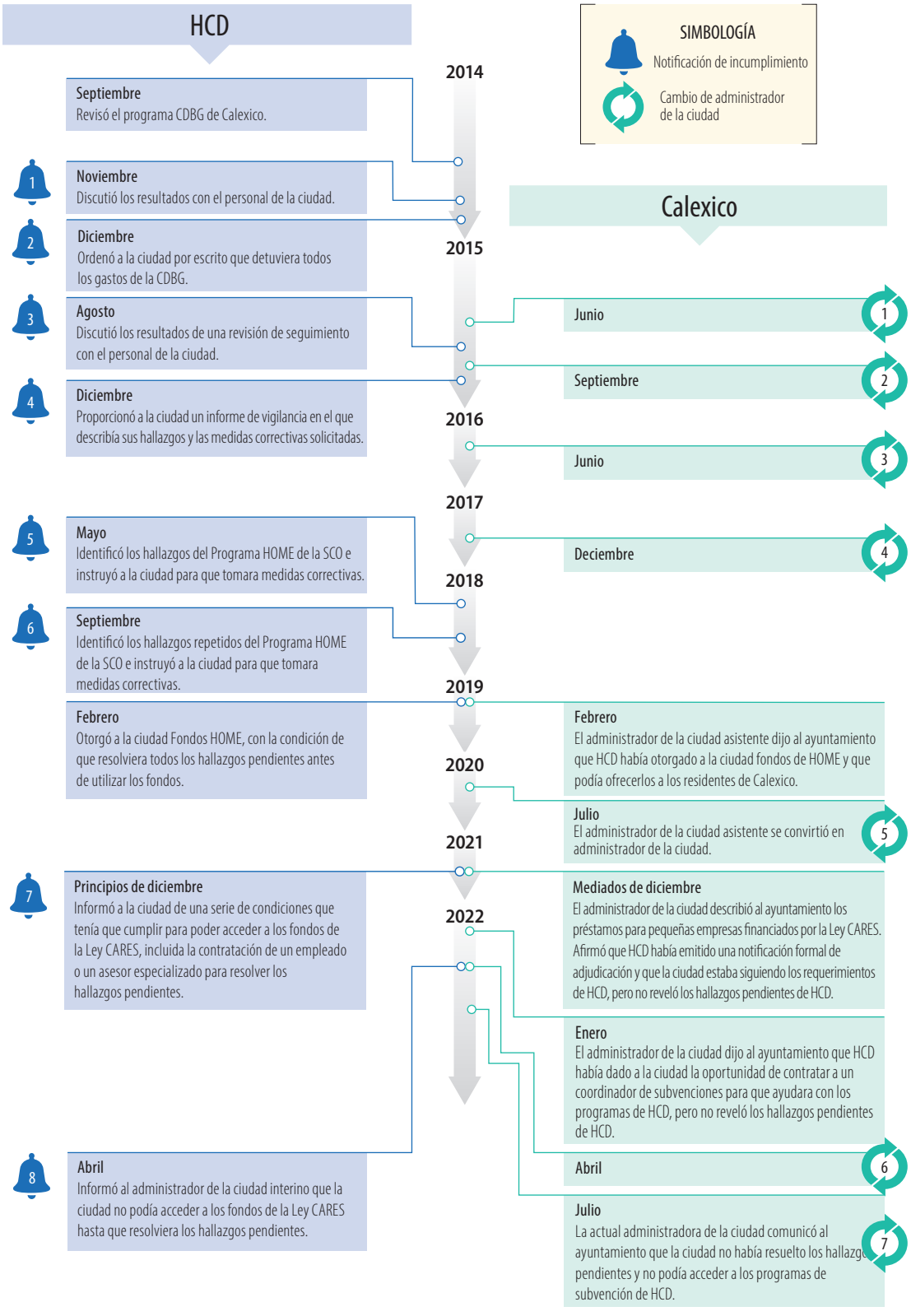
HCD notificó a la ciudad en múltiples ocasiones que su administración de los programas de subvenciones era deficiente a lo largo de los últimos años, pero la ciudad no ha tomado suficientes medidas correctoras. Como detalla la figura 11, en noviembre de 2014, HCD discutió con Calexico los resultados de su revisión de la administración de la ciudad de los fondos del programa federal Subvención en Bloque para el Desarrollo Comunitario (Community Development Block Grant, CDBG). Durante esa revisión, identificó varias deficiencias, como gastos no elegibles, la incapacidad de la ciudad para mostrar una administración eficaz de la cartera de crédito, la presentación de informes imprecisos sobre los ingresos del programa y el incumplimiento de varias regulaciones federales. Además de solicitar informes modificados sobre los ingresos del programa, HCD también dirigió a la ciudad en 2015 que reconstruyera sus registros contables desde al menos 2010 para mostrar si la ciudad utilizó algún fondo de subvención para costos no elegibles y, en caso afirmativo, determinar qué parte de los fondos tiene que devolver.

HCD recordó a la ciudad estas deficiencias en múltiples ocasiones a lo largo de los años posteriores. En 2018, HCD notificó a la ciudad que había recibido el informe de la SCO sobre los hallazgos de la auditoría única realizada para los años fiscales 2015-16 y 2016-17, que incluía hallazgos relacionados con el contrato del Programa de Asociaciones de Inversión HOME federal otorgado a la ciudad. HCD ordenó a la ciudad que corrigiera las deficiencias de ambos programas de subvenciones, pero la ciudad no lo ha hecho. En abril de 2022, HCD notificó a la ciudad que no podría acceder a los fondos del programa CDBG de la Ley CARES, que está destinado a ayudar a los gobiernos a prevenir, prepararse y responder a la propagación del COVID-19 mientras no resolviera los hallazgos pendientes de HCD.

Como indica la cronología de la figura 11, el anterior administrador de la ciudad no divulgó públicamente la incapacidad de Calexico para acceder a los fondos. En febrero de 2019, la administradora asistente de la ciudad de Calexico (que posteriormente fungió como administradora de la ciudad hasta abril de 2022) anunció al ayuntamiento durante una reunión pública que Calexico había recibido fondos de HOME. Sin embargo, no reveló que el uso de estos fondos estaba condicionado a la resolución de las conclusiones de HCD por parte de la ciudad. En realidad, la ciudad tenía prohibido usar los fondos porque no había resuelto las preocupaciones anteriores de HCD. En julio de 2022, Calexico aún no había resuelto estos problemas, a pesar de haber recurrido a contratistas para que le ayudaran a hacerlo. Para solucionar algunos de los hallazgos de HCD, la ciudad contrató los servicios de una empresa de contabilidad con la que tenía un contrato vigente para servicios de contaduría forense. En agosto de 2018, la empresa de contabilidad le dijo al entonces administrador de la ciudad asistente que había preparado informes de ingresos de programas, que fue uno de los servicios relacionados con la atención de estos hallazgos por los que la ciudad pagó a la empresa al menos $173,000. Sin embargo, HCD no recibió los informes hasta abril de 2022, cuando el personal de la ciudad los presentó. El director de servicios de planificación y construcción de la ciudad indicó que, tras la presentación de los informes, HCD informó a la ciudad que los informes no resolvían los hallazgos.

Los esfuerzos de la ciudad por solucionar estos problemas se vieron obstaculizados por su administración de contratos inadecuada. En 2019 la SCO reportó que Calexico no había supervisado adecuadamente su contrato con la empresa de contabilidad cuyos servicios resultaron inadecuados para resolver los hallazgos de HCD. La SCO determinó que la ciudad no había modificado su contrato original para reflejar los cambios en el nivel de servicios que la ciudad solicitaba para solucionar los hallazgos de HCD. Además, la SCO descubrió que la ciudad aprobó y pagó facturas de este contratista que carecían de detalles suficientes sobre los servicios prestados. La ciudad también contrató a un asesor en julio de 2018 para solucionar las deficiencias de la subvención que HCD había identificado. La ciudad pagó a este otro consultor unos $37,000, pero, según el administrador de la ciudad, los servicios prestados por el asesor tampoco resolvieron ninguno de los hallazgos de HCD.

Figura 11
HCD informó repetidamente a Calexico de problemas de incumplimiento que un antiguo administrador de la ciudad no reveló que estaban sin resolver


HCD
Calexico
SIMBOLOGÍA
Notificación de incumplimiento
Cambio de administrador de la ciudad
2014
Septiembre
Revisó el programa CDBG de Calexico.
1
Noviembre
Discutió los resultados con el personal de la ciudad.
2
Diciembre
Ordenó a la ciudad por escrito que detuviera todos los gastos de la CDBG.
2015
3
Agosto
Discutió los resultados de una revisión de seguimiento con el personal de la ciudad.
4
Diciembre
Proporcionó a la ciudad un informe de vigilancia en el que describía sus hallazgos y las medidas correctivas solicitadas.
Junio
1
Septiembre
2
2016
Junio
3
2017
5
Mayo
Identificó los hallazgos del Programa HOME de la SCO e instruyó a la ciudad para que tomara medidas correctivas.
Deciembre
4
2018
6
Septiembre
Identificó los hallazgos repetidos del Programa HOME de la SCO e instruyó a la ciudad para que tomara medidas correctivas.
2019
Febrero
Otorgó a la ciudad Fondos HOME, con la condición de que resolviera todos los hallazgos pendientes antes de utilizar los fondos.
Febrero
El administrador de la ciudad asistente dijo al ayuntamiento que HCD había otorgado a la ciudad fondos de HOME y que podía ofrecerlos a los residentes de Calexico.
2020
Julio
El administrador de la ciudad asistente se convirtió en administrador de la ciudad.
5
2021
7
Principios de diciembre
Informó a la ciudad de una serie de condiciones que tenía que cumplir para poder acceder a los fondos de la Ley CARES, incluida la contratación de un empleado o un asesor especializado para resolver los hallazgos pendientes.
Mediados de diciembre
El administrador de la ciudad describió al ayuntamiento los préstamos para pequeñas empresas financiados por la Ley CARES. Afirmó que HCD había emitido una notificación formal de adjudicación y que la ciudad estaba siguiendo los requerimientos de HCD, pero no reveló los hallazgos pendientes de HCD.
2022
Enero
El administrador de la ciudad dijo al ayuntamiento que HCD había dado a la ciudad la oportunidad de contratar a un coordinador de subvenciones para que ayudara con los programas de HCD, pero no reveló los hallazgos pendientes de HCD.
8
Abril
Informó al administrador de la ciudad interino que la ciudad no podía acceder a los fondos de la Ley CARES hasta que resolviera los hallazgos pendientes.
Abril
6
Julio
La actual administradora de la ciudad comunicó al ayuntamiento que la ciudad no había resuelto los hallazgos pendientes y no podía acceder a los programas de subvención de HCD.
7

Fuente: correspondencia entre HCD y personal de la ciudad, documentación de la subvención y grabaciones en video de las reuniones del ayuntamiento.

Muchas de las acciones correctivas que HCD dirigió a Calexico tomar siguen pendientes. Según el jefe de la división de desarrollo comunitario de HCD, la ciudad tiene que crear un plan de medidas correctivas y reconstruir sus registros contables para solucionar los hallazgos de HCD. Como muestra el cuadro de texto, también tendrá que contratar a un asesor o dedicar personal de la ciudad a administrar las subvenciones de HCD. En consecuencia, la ciudad cubrirá costos adicionales o invertirá tiempo del personal antes de poder acceder a los fondos de HCD. El apéndice A resume las medidas correctivas que tiene que tomar la ciudad para resolver todos los hallazgos de HCD.

Medidas clave que Calexico tiene que tomar para acceder al financiamiento de la subvención de la Ley CARES HCD

- Presentar a HCD y obtener la aprobación de un plan de medidas correctivas que describa los esfuerzos de la ciudad para solucionar los hallazgos que HCD comunicó a la ciudad en 2015 y 2018.*
- Usar los fondos de la subvención no gastados para contratar a un asesor o a personal especializado para que se ocupe de todas las conclusiones pendientes de la supervisión de los proyectos de HCD y de la administración de las subvenciones de HCD.
- Proporcionar actualizaciones del progreso durante las reuniones semanales entre los representantes de HCD, el administrador de la ciudad, y el asesor o el personal especializado.

Fuente: correspondencia entre HCD y Calexico, y entrevistas con personal de HCD y Calexico.

* El apéndice A describe las medidas específicas que HCD ordenó a Calexico en 2015 y 2018.

Aunque HCD ha mostrado que está dispuesto a trabajar con Calexico para solucionar los hallazgos, la ciudad podría tener una responsabilidad sustancial asociada a las subvenciones de HCD a las que se refieren los hallazgos originales. En 2015, HCD comunicó a la ciudad que tenía que reembolsar los costos no elegibles que había cargado a las subvenciones y que tenía que hacerlo con fondos no federales. En consecuencia, la actual administradora de la ciudad espera que la ciudad deba devolver una parte de las subvenciones de HCD con recursos de su fondo general. Aunque la ciudad seguía trabajando para determinar el importe de los reembolsos en septiembre de 2022, la revisión del programa CDBG por parte de HCD exigía la aplicación de medidas correctivas para la actividad del programa que se remonta a 2010. HCD indicó que está dispuesto a restablecer el acceso de la ciudad a las subvenciones una vez que esta muestre que está tomando medidas correctivas, incluido el comienzo de la devolución de estos fondos.

Calexico no avanzó en la solución de su incumplimiento de los programas de subvenciones de HCD debido a una serie de factores. La actual administradora de la ciudad indicó que el personal anterior de la ciudad carecía de conocimientos y familiaridad con estos complejos programas de subvenciones, lo que llevó a una mala administración financiera y a la incapacidad continua de resolver los incumplimientos. Además, si la ciudad hubiera desarrollado un plan de sucesión para solucionar estos tipos de problemas cuando la ciudad experimentó una rotación, cree que podría haber resuelto el incumplimiento antes. Sin embargo, al no revelar al ayuntamiento la naturaleza continua del incumplimiento de la ciudad, el anterior administrador de la ciudad ocultó la necesidad de solucionar urgentemente los hallazgos de HCD para que el público pudiera empezar a beneficiarse de los fondos de la subvención.

El funcionamiento de la ciudad se ha visto comprometido por la falta de personal preparado para cubrir puestos clave

La rotación y las vacantes en puestos de liderazgo clave han agravado los desafíos de Calexico, incluidos sus actuales problemas de administración de subvenciones, y suponen un riesgo continuo. La GFOA anima a los gobiernos a desarrollar estrategias para la planificación de la sucesión, que den una alta prioridad a solucionar los riesgos de planificación de la sucesión asociados con los

puestos esenciales, como muchos puestos de finanzas. Sin embargo, cuando la SCO revisó el sistema de controles internos de la ciudad para los años fiscales 2015-16 y 2016-17, encontró que el departamento de finanzas no tenía un plan de sucesión. En enero de 2019, la SCO recomendó a la ciudad elaborar dicho plan. El plan estratégico 2021 de Calexico también identificó la falta de planificación de la sucesión en la ciudad como una amenaza para sus operaciones en curso y una de las principales prioridades de acción de la ciudad. Sin embargo, según la administradora de recursos humanos de la ciudad, en mayo de 2022, la ciudad seguía careciendo de un plan de sucesión.

Debido a que la ciudad no ha planificado la sucesión, las personas responsables de elaborar su presupuesto para el año fiscal 2022-23 no tenían formación para hacerlo. A principios de 2022, el jefe de bomberos de la ciudad y un administrador de su departamento de finanzas (administrador de finanzas) asumieron temporalmente las funciones de los puestos vacantes de administrador de la ciudad y director de finanzas, respectivamente. Esas funciones temporales incluían la tarea crítica de supervisar la elaboración y la preparación del presupuesto anual de la ciudad. Ambos siguieron desempeñando sus funciones habituales, que, según la administradora de finanzas, en su caso ya incluían la cobertura de tres de los ocho puestos autorizados para el departamento de finanzas de la ciudad. A pesar de la importancia de estas responsabilidades, ambas personas afirmaron que no recibieron información por escrito sobre cómo llevar a cabo las funciones de los puestos interinos que asumieron. El jefe de bomberos dijo que solo tuvo breves conversaciones con el anterior administrador de la ciudad como guía, ya que éste abandonó rápidamente el cargo.

En junio de 2022, el ayuntamiento optó por aprobar ciertos gastos provisionales y retrasar la adopción del proyecto de presupuesto para el año fiscal 2022-23 que el director de finanzas interino había preparado, y el administrador de la ciudad provisional había aprobado. El ayuntamiento citó la crisis de personal que afecta a los departamentos de administración y finanzas de la ciudad como una de las razones del retraso. Si la ciudad hubiera elaborado y puesto en práctica planes de sucesión, este personal podría haber estado mejor preparado para asumir la responsabilidad de elaborar el presupuesto de la ciudad. Sin embargo, la directora de finanzas interina dijo que creía que no se habían desarrollado planes de sucesión para el departamento de finanzas porque el departamento ha tenido escasez de personal durante varios años, y el personal está demasiado ocupado con sus tareas actuales.

El hecho de no capacitar adecuadamente al personal del departamento de finanzas ha provocado que la ciudad no sea capaz de llevar a cabo ciertas funciones básicas de forma independiente.
Muchos gobiernos enfrentan el reto de garantizar la continuidad y la uniformidad de la prestación de servicios debido a la rotación de personal. La GFOA recomienda que los gobiernos se comprometan a atraer y retener a empleados competentes, entre otras cosas, mediante la capacitación cruzada de su personal. Sin embargo, la revisión de la SCO de Calexico encontró que el departamento de finanzas de la ciudad no capacitó a personal de respaldo para realizar funciones críticas durante los años fiscales 2015-16 y 2016-17. Además, el auditor externo de la ciudad concluyó que el departamento de finanzas carecía de personal cualificado tanto en los años fiscales 2016-17 como 2017-18. Desde el año fiscal 2015-16, Calexico ha recurrido a su asesor financiero para ayudar a guiar el departamento de finanzas. Solo en el año fiscal 2021-22, la ciudad pagó al asesor $104,000 por ayudar al personal en tareas financieras como el análisis del libro mayor, la vigilancia del presupuesto, el cierre de los registros contables de la ciudad a final de año y la elaboración del presupuesto de la ciudad.

El planteamiento de Calexico para la liquidación de la nómina ilustra la importancia de la capacitación cruzada e indica que la ciudad podría dedicar tiempo a proporcionarla solucionando las ineficiencias. Aunque la liquidación de las nóminas es una responsabilidad esencial del departamento de finanzas, la administradora financiera que, como describimos antes, es también

la directora interina del departamento, dijo que nadie más está capacitado para realizar este trabajo, y que la liquidación de la nómina consume más de un tercio de su tiempo. Este importante nivel de esfuerzo es necesario porque, como explicó, la ciudad ha negociado contratos con grupos de empleados que tienen tres periodos de pago diferentes.

Depender de una sola persona para realizar la función de nóminas ha dado lugar a errores y a un mayor riesgo de iniciar o aprobar transacciones indebidas. Según la administradora de recursos humanos, cuando la administradora financiera que procesa la nómina se ausentó inesperadamente, el antiguo director financiero asumió temporalmente sus funciones. Después de procesar esta nómina, el anterior administrador de finanzas notificó a los jefes de departamento que el departamento de finanzas, que contaba con poco personal, había enviado la información de la nómina a los bancos con retraso, y que el pago del personal de la ciudad podría retrasarse hasta dos días. Aunque este retraso fue relativamente corto, el hecho de cobrar con retraso puede suponer una dificultad para algunos empleados. El antiguo administrador de finanzas también cometió un error al asentar ciertos datos de la nómina en el sistema de contabilidad de la ciudad que el administrador de finanzas solucionó posteriormente.

Del mismo modo, después de que la administradora financiera fuera nombrada para el puesto directora de finanzas interina, no cumplió correctamente con ciertas funciones. Por ejemplo, aprobó una conciliación de la actividad bancaria de enero de 2022 un mes después de que debiera haberse completado, y la aprobó a pesar de que el saldo bancario y el saldo del libro mayor de la ciudad no coincidían, como exigen las políticas y los procedimientos de administración de efectivo de la ciudad. Según la directora financiera, no recibió capacitación para desempeñar la función de directora financiera hasta después de haber asumido ese cargo. Desde entonces, se ha puesto en comunicación con el asesor financiero de la ciudad para que la asesore y le dé la capacitación necesaria. Sin embargo, su disponibilidad para las responsabilidades de administración, como la revisión de las conciliaciones bancarias y la preparación del presupuesto anual de la ciudad es limitada, porque nadie más está capacitado para procesar la nómina.

La administradora de recursos humanos explicó que la ciudad no dispone de recursos para cubrir las ausencias del personal para recibir capacitación cruzada o para asistir a otras capacitaciones formales. No obstante, reconoció que *la ciudad no ha identificado las tareas críticas o los puestos clave para los que necesitaría planificar la sucesión*. Por lo tanto, no tiene una estimación razonable de los recursos necesarios para proporcionar esa planificación. Además, el hecho de que la ciudad dependa de una sola persona para procesar la nómina ilustra que existen riesgos asociados a la falta de capacitación cruzada del personal, así como oportunidades para operar de manera más eficiente que podrían proporcionar tiempo para esta capacitación cruzada. En concreto, la ciudad podría procesar la nómina más eficientemente si adoptara un único periodo de nómina. Esta uniformidad reduciría la carga de trabajo de la administradora financiera y, a su vez, le permitiría recibir capacitación cruzada en otras áreas y, posteriormente, dar capacitación cruzada a otras personas para que desempeñen sus funciones.

La falta de planificación y preparación de la ciudad para la rotación de personal ha contribuido a la ineficacia de las operaciones en otros ámbitos, incluida la constante dificultad de resolver los resultados de las subvenciones de HCD. Para garantizar la eficacia de la administración y la operación de los programas de subvenciones, las mejores prácticas de la GFOA sugieren que las administraciones públicas ofrezcan capacitación al personal que participa en los programas de subvenciones, como el personal de finanzas y el de los departamentos que administran directamente las subvenciones. Sin embargo, según la directora de planificación y construcción de Calexico (directora), aproximadamente a las dos semanas de su contratación, Calexico le asignó la responsabilidad de administrar las subvenciones de la Ley CARES sin proporcionarle ninguna

orientación formal. Bajo la dirección del anterior administrador de la ciudad, la directora publicitó el Programa de Préstamos de Ayuda a la Pequeña Empresa de la Ley CARES, realizó múltiples talleres para los miembros de la comunidad interesados y ayudó a los propietarios de empresas a presentar solicitudes en febrero y marzo de 2022. Sin embargo, en abril de 2022, el estado informó a la directora que la ciudad no podía usar los fondos de la Ley CARES hasta que hubiera resuelto los problemas que HCD había detectado hace tiempo. *Como no recibió suficiente orientación y no conocía los hallazgos pendientes de HCD de la ciudad, la directora perdió su tiempo y el de los solicitantes del programa, que no pueden recibir los fondos que solicitaron hasta que la ciudad resuelva esos hallazgos.*

La falta de personal con conocimientos en funciones clave también contribuyó a una transacción de cuotas inadecuada. De acuerdo con el código municipal de la ciudad, el promotor inmobiliario de cualquier proyecto puede solicitar una reducción, un ajuste o una exención de las cuotas por impacto de desarrollo basándose en la ausencia de alguna relación o nexo razonable entre los impactos del nuevo desarrollo y las cuotas cobradas. El ayuntamiento, que establece las cuotas por impacto de desarrollo de la ciudad, es quien tiene que estudiar esta solicitud en una audiencia pública y tomar la decisión final. Antes de que la ciudad expida algún permiso de construcción o de uso discrecional del suelo para urbanización, el solicitante tiene que pagar las cuotas por impacto de desarrollo que establece el código de la ciudad. Estas cuotas se pagan al director del departamento de servicios de desarrollo, una función que actualmente desempeña el director de planificación y construcción. Según la administradora de la ciudad, en la práctica, los solicitantes pagan a la ciudad estas cuotas, que el departamento recauda y tramita. Revisamos seis transacciones de cuotas por impacto de desarrollo y cuatro transacciones de cuotas de construcción y planificación e identificamos una transacción de cuotas inapropiada que se produjo en julio de 2021, mientras el puesto de director estaba vacante. Según el técnico de ingeniería de la ciudad, el anterior administrador de la ciudad le ordenó que recalculara las cuotas por impacto de desarrollo de una propiedad concreta sin pedir la aprobación del ayuntamiento. Como resultado del nuevo cálculo, la ciudad cobró inicialmente al promotor inmobiliario casi $30,000 menos de lo que debería haber cobrado según la tabla de cuotas actual.

El técnico de ingeniería afirmó que, en ese momento, desconocía el requisito del código de la ciudad de que el ayuntamiento aprobara las reducciones y los ajustes de las cuotas. El anterior administrador de la ciudad explicó que no solicitó la consideración del ayuntamiento sobre este asunto porque el personal no tenía un método para calcular las cuotas para el tipo de propiedad en cuestión. Sin embargo, el código municipal de la ciudad establece un proceso que la ciudad tiene que seguir si un promotor inmobiliario cuestiona la base razonable de una cuota y cree que es necesario un ajuste. Por lo tanto, era inadecuado que el anterior administrador de la ciudad siguiera un curso de acción distinto al requerido por el código de la ciudad.

Otro promotor inmobiliario buscó un ajuste de cuotas similar a principios de 2022, pero las acciones de la directora recién contratada evitaron que la ciudad se involucrara en otra transacción inapropiada. Como muestra la figura 12, la nueva directora informó al promotor inmobiliario que la única opción sería acudir al ayuntamiento, como exige la ordenanza municipal. Según la directora, ya no se ha insistido en esa petición. No obstante, la actual administradora de la ciudad declaró que la anterior reducción indebida de las cuotas exponía a la ciudad a un riesgo financiero al sentar un precedente de reducción de cuotas y a un riesgo legal de ser demandada por los promotores inmobiliarios. Poco después de ser contratada, discutió esa reducción con el ayuntamiento y el abogado de la ciudad, y recomendó que la ciudad no redujera las cuotas. Posteriormente, el promotor inmobiliario aceptó pagar el monto de las cuotas originales calculadas.

Figura 12
El personal de la ciudad redujo indebidamente las cuotas por desarrollo sin la aprobación del ayuntamiento mientras el puesto de director de planificación y construcción estaba vacante

De acuerdo con el código de la ciudad, los solicitantes de un permiso de construcción son responsables de pagar al director las cuotas prescritas por la ordenanza sobre cuotas por impacto del desarrollo, pero los solicitantes pueden presentar al ayuntamiento solicitudes de reducción, ajuste y exención de cuotas.

En julio de 2021, cuando el puesto de director estaba vacante
El anterior administrador de la ciudad ordenó al personal recalcular las cuotas para un promotor inmobiliario que estaba creando viviendas multifamiliares en un edificio comercial existente.
Como resultado, la ciudad redujo inicialmente las cuotas del promotor inmobiliario en $30,000.
Más tarde, bajo una nueva administración, la ciudad exigió el pago completo.
En enero de 2022, después de que se cubrió el puesto de director
Otro promotor inmobiliario solicitó un ajuste similar para un proyecto que agregaba viviendas a un edificio residencial existente.
El director informó al promotor inmobiliario que debía solicitar una reducción al ayuntamiento.

Fuente: código de la ciudad, documentos de la cuota por impacto de desarrollo, correspondencia de la ciudad y entrevistas con personal de la ciudad.

Desde que la directora fue contratada, ha trabajado para subsanar las deficiencias del departamento que contribuyeron a que la ciudad cobrara cuotas incorrectas. El personal del departamento indicó que carece de capacitación, y de políticas y procedimientos escritos para el cálculo de las cuotas. La directora afirmó que está tratando de mejorar el proceso de desglose de las cuotas específicas, y ya obtuvo la aprobación del ayuntamiento tanto para un estudio interno de las cuotas como para ajustes temporales de ciertas cuotas de construcción y planificación que las hacen más sencillas de calcular y entender.

Por último, la ciudad no ha hecho cumplir su requisito de que se realicen de forma periódica evaluaciones escritas de desempeño a su personal, lo que podría ayudar a garantizar una transición eficaz cuando se produzca un relevo en los puestos de responsabilidad. El manual del reglamento de los empleados de Calexico establece que los supervisores deberán evaluar el desempeño de cada empleado al final del periodo de prueba del empleado, que puede ser de seis meses o un año, y posteriormente cada año. En su informe de 2019 sobre Calexico, la SCO encontró que la ciudad no realizaba evaluaciones de desempeño de manera uniforme y, por lo tanto, no mostraba su compromiso con la competencia del personal. La SCO recomendó realizar y documentar oportunamente las evaluaciones de desempeño, y la ciudad indicó que

había adoptado medidas correctivas. No obstante, identificamos la misma deficiencia cuando revisamos si se habían realizado las evaluaciones de desempeño requeridas a ocho empleados en puestos de liderazgo. De acuerdo con la política de la ciudad, se debería haber realizado evaluaciones de desempeño anuales a esos miembros del personal en 2020 y 2021. Sin embargo, solo se realizó una de las dos evaluaciones anuales requeridas en este periodo a cuatro de los ocho empleados. La más reciente de estas evaluaciones tuvo lugar en julio de 2020. Según la hoja de cálculo de seguimiento del técnico de Recursos Humanos, *casi al 45 por ciento de los empleados actuales a los que se les tenía que hacer una o más evaluaciones de desempeño en 2020, 2021 o 2022 no se les hizo una evaluación en ninguno de esos años*.

La administradora de RR. HH. afirmó que el cambio de administrador de la ciudad de la ciudad a mediados de 2020 podría explicar la falta de evaluaciones de desempeño después de ese momento para las personas que revisamos. Según las medidas utilizadas por el ayuntamiento para evaluar el rendimiento del administrador de la ciudad, el ayuntamiento considera que es obligación del administrador de la ciudad asegurarse de que todos los empleados de la ciudad reciban una revisión del rendimiento por escrito. Sin embargo, debido a que el anterior administrador de la ciudad, que desempeñó esa función desde finales de julio de 2020 hasta abril de 2022, no evaluó a las personas que ocupaban puestos de liderazgo, y algunos de los empleados clave de la ciudad no han recibido observaciones sobre su desempeño que podrían ayudarles a cumplir mejor sus funciones. Además, la actual administradora de la ciudad carece de información sobre el desarrollo del personal que ahora supervisa.

Vea la sección que comienza en la página 3 para encontrar las recomendaciones que hicimos para solucionar estas áreas de riesgo para la ciudad.

Realizamos esta auditoría de acuerdo con los estándares de auditoría gubernamental generalmente aceptados y en virtud de la autoridad conferida al auditor estatal de California por la sección 8543 y siguientes del Código de Gobierno. Dichos estándares exigen que planeemos y realicemos la auditoría para obtener pruebas suficientes y adecuadas que proporcionen una base razonable para nuestros resultados y conclusiones basados en los objetivos de la auditoría. Creemos que las pruebas obtenidas proporcionan una base razonable para nuestros resultados y conclusiones basados en nuestros objetivos de auditoría.

Presentado respetuosamente,

MICHAEL S. TILDEN, CPA
Auditor estatal interino de California

20 de octubre de 2022

APÉNDICE A

Acciones que el HCD dirigió a Calexico para corregir las deficiencias y cumplir con los requerimientos de las subvenciones

Como este informe describe, HCD ha solicitado en repetidas ocasiones que Calexico tome ciertas medidas relacionadas con la administración de las subvenciones. Estas medidas pretenden solucionar los hallazgos relacionados con la administración pasada de la ciudad de los fondos de subvención otorgados a través de los programas federales de Subvención en Bloque para el Desarrollo Comunitario y de Asociaciones de Inversión HOME (HOME), y cumplir con las condiciones para el financiamiento actual de la Ley CARES de CDBG contra el coronavirus (CDBG-CV). Debido a que Calexico no tomó estas medidas, HCD informó a la ciudad en abril de 2022 que el financiamiento de las adjudicaciones de CDBG-CV no estaría disponible hasta que la ciudad resolviera los hallazgos y las inquietudes pendientes. La tabla A enumera las acciones que el HCD solicitó a la ciudad.

Tabla A
Acciones que HCD ordenó a Calexico para cumplir los requisitos de las subvenciones

	ACCIÓN REQUERIDA	AÑO REQUERIDO	PROGRAMA DE SUBVENCIÓN
1	Presentar políticas y procedimientos escritos que incluyan, como mínimo, lo siguiente: • Descripciones de los cambios que la ciudad pondrá en práctica para garantizar el mantenimiento preciso de los registros que están fácilmente disponibles para su revisión; administración adecuada de las subvenciones para todas las actividades; cumplimiento futuro de las regulaciones federales sobre adquisiciones y de las regulaciones de revisión ambiental y cumplimiento futuro de la verificación anual de la ocupación, la cobertura válida de los seguros y los pagos del impuesto sobre la propiedad para los créditos de vivienda de la CDBG. • Procedimientos detallados para todos los procesos de mantenimiento de registros, adquisiciones, revisión medioambiental y verificación, incluyendo un calendario estimado para los principales procesos de verificación. • Una política clara que establezca que la ciudad seguirá las políticas locales de adquisiciones o la política federal de adquisiciones, la que sea más estricta. • Una descripción clara y plazos estimados de las medidas de aplicación que la ciudad tomará cuando sus procesos de verificación detecten incumplimientos. • Personal responsable (por puesto) dentro de la ciudad, incluidas las responsabilidades de supervisión (hasta el nivel de administrador de la ciudad), y un organigrama y responsabilidades clave de todo el personal afectado.	2015	CDBG

continúa en la siguiente página...

	ACCIÓN REQUERIDA	AÑO REQUERIDO	PROGRAMA DE SUBVENCIÓN
2	Contratar auditores externos para que revisen y construyan los registros financieros relacionados con la actividad de las subvenciones y los ingresos de los programas a partir de 2010 y, si se determina que los problemas financieros se remontan más atrás, de todos los años anteriores que sean necesarios. Los auditores externos tienen que incluir en su revisión registros de la cartera de créditos. Presentar los resultados de esta revisión identificando de forma adecuada los costos elegibles y no elegibles. Una vez que se hayan identificado todos los costos no elegibles y el personal estatal de CDBG esté de acuerdo, reembolsar los costos no elegibles a HCD o a la cuenta de ingresos del programa CDBG, según corresponda, usando fondos no federales.	2015	CDBG
3	Presentar informes modificados de ingresos del programa CDBG para tantos años como sea necesario una vez que todos los registros sean revisados por los auditores externos de la ciudad.	2015	CDBG
4	Presentar a HCD políticas y procedimientos relativos a la contabilidad adecuada de los fondos de subvenciones federales y estatales utilizados y reembolsados tanto de las subvenciones concedidas como de los ingresos del programa y los fondos recuperados. Incluir una muestra de las páginas del libro de contabilidad y una muestra de la hoja de cálculo o el sistema de seguimiento de la cartera que se utilizará para cada programa en adelante. La ciudad también debe completar y presentar a HCD una auditoría forense relacionada.	2018	HOME
5	Presentar a HCD las políticas y los procedimientos relativos a los puestos implicados en la preparación y la presentación de los informes trimestrales (y anuales) de HOME, incluidos los informes trimestrales de ingresos del programa HOME con los informes de preparación y finalización de los proyectos HOME o las solicitudes administrativas firmadas de disposición de fondos para todos los desembolsos de ingresos del programa HOME, independientemente de que la ciudad tenga o no subvenciones activas de HOME.	2018	HOME
6	Usar el dinero sin usar del CV1 para financiar un puesto para un empleado o un asesor dedicado a administrar cualquier proyecto actual de subvención de CDBG y CDBG-CV y solucionar todos los hallazgos pendientes de supervisión de proyectos de HCD*.	2021	CDBG-CV
7	Garantizar que el administrador de la ciudad y el empleado o el asesor dedicado se reúna con el personal de HCD de manera continua para proporcionar actualizaciones del progreso del programa.	2021	CDBG-CV
8	Empezar a aplicar los futuros programas CDBG y CDBG-CV en un plazo de 60 días a partir de la fecha de adjudicación del proyecto.	2021	CDBG-CV
9	Presentar a tiempo los informes financieros y de actividades trimestrales con la verificación de los avances adecuados y la documentación de la consecución de los resultados y los hitos identificados.	2021	CDBG-CV
10	Cumplir con todos los demás plazos y requerimientos asignados en eCivis (el sitio web de la red de subvenciones de HCD) o solicitados por el representante de HCD o el administrador de subvenciones del CDBG-CV.	2021	CDBG-CV

Fuente: correspondencia entre HCD y el personal de Calexico.

* El Programa CDBG-CV otorga subvenciones a estados, áreas insulares, tribus indias y gobiernos locales para prevenir, prepararse y responder al COVID-19. HCD puso a disposición los fondos del CDBG-CV en tres tramos conocidos como CV1, CV2 y CV3. Para mantener la coherencia con las medidas correctivas que HCD presentó a la ciudad, nos referimos a estos fondos como fondos CDBG-CV en este apéndice. Sin embargo, al principio de nuestro informe nos referimos a ellos como fondos de la Ley CARES.

APÉNDICE B

Programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo del auditor estatal

La sección 8546.10 del código de gobierno autoriza a la oficina del auditor estatal de California (auditor estatal) a establecer un programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo (programa de alto riesgo local) para identificar las agencias gubernamentales locales que estén en un alto riesgo de despilfarro, fraude, abuso o mala administración, o que tienen importantes desafíos asociados con su economía, eficiencia o eficacia. Las regulaciones que definen el alto riesgo y describen el funcionamiento del programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo entraron en vigor el 1 de julio de 2015. Tanto la ley como las regulaciones exigen que el auditor estatal solicite la aprobación del Comité Legislativo Conjunto de Auditoría (Comité de Auditoría) para llevar a cabo dichas auditorías de las entidades locales.

Para identificar las ciudades que pueden tener un alto riesgo de problemas fiscales, cada año analizamos los estados financieros auditados y la información no auditada relacionada con las pensiones de más de 470 ciudades de California. Esta revisión incluye el uso de diversos datos financieros para calcular indicadores de la salud fiscal de las ciudades y su riesgo de experimentar dificultades fiscales. Estos indicadores nos permiten evaluar la capacidad de cada ciudad para pagar sus facturas tanto a corto como a largo plazo. En concreto, los indicadores miden las reservas financieras de cada ciudad, la carga de deuda, la situación de efectivo o liquidez, la evolución de los ingresos y la capacidad de pago de las prestaciones de jubilación de los empleados.

En octubre de 2019, determinamos que Calexico cumplía potencialmente los criterios para estar en alto riesgo. Realizamos una evaluación en febrero de 2021 para determinar el conocimiento de la ciudad y las respuestas a estos problemas, así como para identificar cualquier otro problema en curso que pudiera afectar nuestra determinación de si la ciudad está en alto riesgo. Nuestra evaluación inicial concluyó que las circunstancias de Calexico justificaban una auditoría. En junio de 2021, solicitamos y obtuvimos la aprobación del Comité de Auditoría para realizar una auditoría a Calexico bajo el programa de altos riesgos locales.

Si una agencia local es designada de alto riesgo como resultado de una auditoría, tiene que presentar un plan de medidas correctivas. Si no ha proporcionado su plan de medidas correctivas a tiempo para su inclusión en el informe de auditoría, tiene que proporcionar el plan a más tardar 60 días después de la publicación del informe. A continuación, tiene que presentar actualizaciones por escrito cada seis meses después de la emisión del informe de auditoría sobre sus progresos en la aplicación del plan de medidas correctivas. Este plan de medidas correctivas tiene que describir las medidas específicas que la agencia local llevará a cabo para solucionar las condiciones que nos llevaron a designarla como de alto riesgo y el calendario propuesto para llevar a cabo dichas acciones. Retiraremos la designación de alto riesgo cuando concluyamos que la agencia ha tomado medidas correctivas satisfactorias y que las deficiencias identificadas en la auditoría han sido solucionadas satisfactoriamente.

APÉNDICE C

Alcance y metodología

En junio de 2021, el Comité de Auditoría aprobó una propuesta del auditor estatal para realizar una auditoría a Calexico bajo el programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo. Llevamos a cabo una evaluación inicial de Calexico en febrero de 2021 en la que revisamos las condiciones financieras y operativas de la ciudad para determinar si mostraban características de alto riesgo relativas a los siguientes seis factores de riesgo especificados en las regulaciones estatales:

- La situación financiera de la agencia de gobierno local tiene el potencial de perjudicar su capacidad para prestar servicios de manera eficiente o para cumplir con sus obligaciones financieras o legales.
- La capacidad de la agencia de gobierno local para mantener o restaurar su estabilidad financiera es deficiente.
- La información financiera de la agencia de gobierno local no sigue los principios de contabilidad de gobierno generalmente aceptados.
- Las auditorías anteriores reportaron hallazgos relacionados con problemas financieros o de desempeño, y la agencia de gobierno local no ha tomado las medidas correctivas adecuadas.
- La agencia de gobierno local usa un sistema ineficaz para supervisar y dar seguimiento a los fondos estatales y locales que recibe y gasta.
- Un aspecto de la operación o la administración de la agencia de gobierno local es inefectivo o ineficiente; presenta el riesgo de despilfarro, fraude o abuso, o no proporciona el nivel previsto de servicio público.

Sobre la base de nuestra evaluación inicial, identificamos preocupaciones acerca de la situación y la estabilidad financieras de Calexico, su capacidad para tomar medidas correctivas adecuadas para solucionar los hallazgos de una auditoría anterior y aspectos de sus operaciones que parecían ser ineficaces o ineficientes. La tabla C enumera los objetivos que el Comité de Auditoría aprobó y los métodos que usamos para conseguirlos.

Tabla C
Objetivos de la auditoría y métodos usados para alcanzarlos

	OBJETIVO DE LA AUDITORÍA	MÉTODO
1	Revisar y evaluar las leyes, las reglas y las regulaciones pertinentes para los objetivos de la auditoría.	Revisamos las leyes y las regulaciones estatales pertinentes, el código municipal y otros materiales de referencia aplicables a la ciudad.
2	Evaluar la situación financiera actual de Calexico y su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto y largo plazo, sin dejar de prestar servicios a sus residentes.	• Evaluamos el presupuesto del año fiscal 2022-23 de la ciudad y los estados financieros auditados del año fiscal 2020-21, incluyendo sus saldos del fondo general, ingresos y gastos, para determinar si la ciudad tiene los recursos financieros para cumplir con sus futuras obligaciones financieras. • Identificamos las tendencias de los ingresos, los gastos, la liquidez y otros indicadores de riesgo financiero pertinentes de la ciudad de los años fiscales 2016-17 a 2020-21 y analizamos los cambios significativos. • Entrevistamos al personal de la ciudad y revisamos la documentación presupuestaria y de financiamiento para determinar la capacidad de la ciudad para prestar servicios. • Revisamos las políticas financieras de la ciudad en una selección de áreas de políticas, incluyendo la sostenibilidad fiscal y la administración de la deuda.
3	Determinar las causas de cualquier problema financiero que identificamos y las acciones que Calexico necesita tomar para resolverlos. Evaluar los esfuerzos de la ciudad para mejorar su situación financiera aumentando los ingresos y reduciendo los costos.	• Documentamos los principales acontecimientos y acciones que causaron los problemas financieros de la ciudad y los esfuerzos de la ciudad para hacer frente a esos problemas. • Entrevistamos a personal de la ciudad para determinar los planes de esta para aumentar los ingresos, y evaluamos la viabilidad y el probable impacto de esas acciones previstas. • Identificamos y evaluamos la viabilidad y el probable impacto de otras opciones que la ciudad puede seguir para hacer frente a los problemas financieros reduciendo los costos o aumentando los ingresos.
4	Determinar si las prácticas presupuestarias de Calexico se ajustan a las mejores prácticas. Además, evaluar los procedimientos de la ciudad y los supuestos subyacentes para proyectar los ingresos y los gastos futuros, y determinar si las proyecciones han dado lugar a presupuestos equilibrados y a previsiones financieras precisas.	• Entrevistamos al personal para entender el proceso presupuestario y los pasos que siguen para lograr un presupuesto equilibrado. • Se determinó si las políticas y las prácticas de la ciudad se ajustan a las mejores prácticas presupuestarias de la GFOA. Identificamos el impacto del desajuste y las prácticas clave que debe adoptar la ciudad. • Determinamos la sensatez y la precisión de las previsiones de ingresos y gastos de la ciudad comparando los ingresos y los gastos presupuestados y reales de los últimos cinco años fiscales, y examinando la manera en la que la ciudad respondió a las variaciones significativas.
5	Evaluar el proceso de Calexico para establecer, aumentar o reducir las cuotas o las tarifas, para garantizar que cumpla con las leyes, las reglas, las ordenanzas, las regulaciones y las mejores prácticas aplicables. Para una selección de estas cuotas y tarifas, determinar si cubren los costos de la ciudad para la prestación de los servicios relacionados.	• Determinamos cuándo se realizaron los estudios de las cuotas de la ciudad, incluidas las cuotas por impacto de desarrollo y las cuotas de agua, y comparamos los plazos con las mejores prácticas para determinar si se debe actualizar los estudios. • Obtuvimos las tablas de cuotas de la ciudad y determinamos si se ajustaban a las ordenanzas de cuotas de la ciudad y a los estudios de cuotas. • Examinamos una selección de seis transacciones de cuotas por impacto de desarrollo y cuatro transacciones de cuotas de construcción y planificación para determinar si la ciudad calculó y cobró las cuotas de acuerdo con sus tablas de cuotas. El personal de la ciudad cometió errores al determinar las cuotas de cuatro transacciones, además de la reducción de la cuota por impacto de desarrollo que describimos en el informe. Los errores dieron lugar a que la ciudad cobrara a sus clientes montos inferiores, estos tuvieron un impacto fiscal insignificante para la ciudad. Pusimos los errores a la atención de la ciudad. • Entrevistamos al personal y revisamos los expedientes relacionados con las cuotas y las tarifas para determinar la causa de cualquier irregularidad en la fijación, el cálculo o el cobro de las cuotas, y el impacto sobre los ciudadanos.

	OBJETIVO DE LA AUDITORÍA	MÉTODO
6	Revisar las proyecciones del Sistema de Jubilación de los Empleados Públicos de California (California Public Employees' Retirement System, CalPERS) de los costos de las pensiones de Calexico y evaluar la manera en la que Calexico asigna fondos para los pasivos de pensiones y OPEB durante su proceso presupuestario. Determinar si, sobre la base de sus proyecciones financieras más recientes, Calexico cuenta con recursos suficientes para comenzar a resolver sus déficits de financiamiento para pensiones y OPEB.	• Entrevistamos al personal para determinar los planes y los procesos de la ciudad para hacer frente a los costos de las pensiones y los pasivos de los OPEB. • Revisamos los estados financieros y la valoración actuarial de la ciudad del año fiscal 2020–21 con el fin de determinar la parte no financiada de sus costos de pensión y pasivos de OPEB proyectados.
7	Evaluar los esfuerzos de Calexico para solucionar las deficiencias identificadas por la SCO en 2019 y por cualquier otra auditoría pertinente durante los últimos cinco años.	• Revisamos los hallazgos y las recomendaciones del informe de la SCO y de otras auditorías pertinentes y determinamos qué recomendaciones no ha solucionado adecuadamente la ciudad. • Entrevistamos al personal de la ciudad para determinar por qué la ciudad no ha solucionado ciertas deficiencias y sus planes para hacerlo. • Revisamos las políticas y los procedimientos financieros de la ciudad para determinar si están al día e incluyen salvaguardas clave, como la conciliación periódica de las cuentas bancarias. Identificamos ciertas deficiencias en las salvaguardas de la ciudad y las comunicamos de manera separada y por escrito a la administración de la ciudad. • Revisamos las políticas y los procedimientos de personal de la ciudad y una selección de expedientes de personal para determinar si la ciudad exige y realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal.
8	Revisar y evaluar cualquier otro asunto que sea significativo para la auditoría.	• Revisamos y evaluamos el plan de la ciudad para mitigar los impactos de la posible sequía y mantener el suministro de agua de los residentes. • Analizamos las tendencias del uso del agua en la ciudad y las tendencias de los ingresos, los gastos y el saldo de los fondos del agua de los últimos cinco años fiscales. • Determinamos si las cuotas del agua de la ciudad son coherentes con las mejores prácticas para incentivar la conservación del agua y cómo podría un cambio en la demanda afectar los ingresos del fondo del agua de la ciudad.

Fuente: documentos de la auditoría.

Evaluación de la fiabilidad de los datos

Para realizar esta auditoría, nos basamos en los datos electrónicos obtenidos de las estimaciones de cinco años de la encuesta sobre comunidades estadounidenses de la Oficina del Censo de EE. UU. de 2020. La Oficina de Contabilidad del gobierno de EE. UU., cuyos estándares estamos obligados a seguir por ley, nos exige que evaluemos la suficiencia e idoneidad de la información procesada por computadora que utilizamos para respaldar materialmente nuestros hallazgos, conclusiones o recomendaciones. Realizamos pruebas electrónicas de los datos clave y comprobamos que contienen datos razonables. No realizamos pruebas de exactitud e integridad de estos datos porque los documentos fuente son recogidos por el gobierno federal, lo que hace inviables dichas pruebas. En consecuencia, consideramos que los datos tienen una fiabilidad indeterminada para nuestros fines. Aunque esta determinación puede afectar la precisión de las cifras que presentamos, hay suficientes pruebas en total para apoyar nuestros resultados, conclusiones y recomendaciones.

Ciudad de Calexico

● 608 Heber Avenue ● Calexico, CA 92231 ● 760-768-2110

3 de octubre de 2022

Michael S. Tilden, CPA,
Auditor estatal interino de California
621 Capitol Mall, Suite 1200
Sacramento, CA 95814

Asunto: respuesta de la ciudad de Calexico al borrador de informe de auditoría estatal

Estimado Sr. Tilden:

Gracias por la oportunidad de responder al borrador de informe de auditoría del 26 de septiembre de 2022, preparado para la ciudad de Calexico como parte del programa de Alto Riesgo Local del estado. La ciudad de Calexico priorizó la "responsabilidad fiscal y las medidas necesarias para garantizar su sostenibilidad" como una de cinco metas de su Plan Estratégico adoptado en septiembre de 2021. En concreto, el Plan Estratégico de la ciudad cita la necesidad de desarrollar ingresos para hacer frente al monto de la deuda por jubilación, los niveles de asignación de personal y los costos de mantenimiento de las instalaciones, junto con la creación de reservas adecuadas, como objetivos y medidas para lograr su meta fiscal. Estos objetivos del Plan Estratégico son, en muchos sentidos, paralelos a las recomendaciones fiscales del auditor estatal en su informe de auditoría de octubre de 2022. La ciudad agradece al auditor estatal la identificación de métodos adicionales a través de las recomendaciones de su informe que ayudarán a la ciudad a alcanzar la meta fiscal de su Plan Estratégico.

Con los resultados fiscales emergentes de 2021-22 cuya presentación al ayuntamiento está programada para incluirse en su próximo informe presupuestario trimestral, la ciudad habrá logrado seis años consecutivos de mejora del saldo de sus fondos y pretende alcanzar la reserva de referencia del fondo general recomendada por la Asociación de Funcionarios de Finanzas del Gobierno de 60 días de operaciones, además de financiar totalmente sus reservas de autoseguro en el nivel de confianza del 70 %; cumplir con sus crecientes obligaciones de pensiones de CalPERS, y continuar prefinanciando sus obligaciones de otros beneficios posteriores al empleo (OPEB). La ciudad intentará empezar a resolver los niveles de asignación de personal, y la reinversión, la rehabilitación y la reparación de la propiedad de la ciudad para lograr otro objetivo del Plan Estratégico adoptado.

Por estas razones, la ciudad espera lograr una mejora continua en la próxima evaluación de ciudades de alto riesgo de los auditores estatales para el año fiscal 2021-22, especialmente en las categorías de reserva y liquidez. La ciudad aprecia todas las conclusiones de los auditores estatales y está de acuerdo con muchas de sus recomendaciones, como se documenta en nuestra respuesta más abajo. En algunos casos, observe que la ciudad ofrece un plan alternativo que se ajusta mejor a la ciudad para lograr nuestro objetivo común de sostenibilidad fiscal.

* Los comentarios del auditor estatal de California comienzan en la página 53.

Ciudad de Calexico

● 608 Heber Avenue ● Calexico, CA 92231 ● 760-768-2110

1. **Recomendación del auditor estatal: datos financieros actuales**
Para garantizar que los dirigentes de Calexico actúen con prontitud para evitar posibles gastos deficitarios en el futuro, para enero de 2023, la ciudad debe aprobar una política que permita al ayuntamiento aprobar su presupuesto anual solo si cuenta con estados financieros auditados del año fiscal más reciente, un libro mayor que identifique los saldos actuales de los fondos y una conciliación bancaria vigente que esté a su disposición cuando el personal de la ciudad presente el presupuesto anual. Si el ayuntamiento no aprueba el presupuesto anual, la política debe exigir al ayuntamiento que suspenda los gastos no esenciales hasta que se apruebe el presupuesto.

① **Respuesta de la ciudad**
La ciudad está de acuerdo en que unos datos financieros sólidos y actualizados son esenciales para hacer proyecciones presupuestarias eficaces. La ciudad también está de acuerdo en que el ayuntamiento debe estar al tanto de cualquier retraso en las auditorías, los asientos en el libro mayor y las conciliaciones bancarias para entender mejor los riesgos que pudieran afectar a las proyecciones presupuestarias. Sin embargo, la última vez que el ayuntamiento experimentó prácticas de gastos deficitarios fue hace más de siete años, en los años fiscales 2014-15 y 2015-16, y ha demostrado un historial de datos, proyecciones presupuestarias y disciplina fiscal efectivos en los seis años siguientes. Los presupuestos son, en el fondo, un proceso de estimación basado en la mejor información disponible. Limitar la adopción del presupuesto anual o suspender las operaciones debido a retrasos contables puede no ser la mejor manera de alcanzar los objetivos de la ciudad para la continuidad en la prestación de los servicios públicos y la finalización de los proyectos subvencionados/de capital. Por estas razones, la ciudad ofrece un plan de acciones correctivas alternativo y menos severo. La ciudad está de acuerdo en redactar una política para la consideración del ayuntamiento que formalice su práctica de presentación de informes presupuestarios trimestrales para mantener al ayuntamiento al corriente de los informes financieros y proyecciones actuales, y también para proporcionar actualizaciones sobre el estado o el retraso de los procesos de auditoría y contabilidad de la ciudad en estos informes presupuestarios trimestrales.

2. **Recomendación del auditor estatal: política sobre reservas (niveles)**
Para garantizar que el ayuntamiento disponga de suficientes reservas de libre disposición en su fondo general para mitigar adecuadamente los riesgos derivados de la disminución de los ingresos y de los gastos imprevistos, antes de enero de 2023 debe realizar un análisis para evaluar si el nivel mínimo de reservas establecido en su política actual es suficiente y, en caso contrario, modificar su política para que refleje un nivel más prudente.

Respuesta de la ciudad
Con los resultados fiscales emergentes de 2021-22 que están programados para ser presentados al ayuntamiento en su próximo informe presupuestario trimestral, la ciudad se complace en estar en posición de ir más allá de la recomendación de reserva del fondo general que hace la Asociación de Funcionarios de Finanzas del Gobierno de 60 días de operación y avanzar hacia una política sobre la reserva más desarrollada para incluir múltiples objetivos. Por ejemplo, las reservas previstas para la consideración del ayuntamiento incluyen una reserva de capital de trabajo; una reserva para mantenimiento de calles (Medida D); una reserva de mantenimiento y sustitución de instalaciones y equipos, y una reserva de emergencia (ya adoptada por el comité de la Medida H). La ciudad está de acuerdo en redactar una política sobre reservas actualizada para que el ayuntamiento la adopte en su presupuesto de 2023-24.

Ciudad de Calexico

● 608 Heber Avenue ● Calexico, CA 92231 ● 760-768-2110

3. **Recomendación del auditor estatal: política sobre reservas (uso y reposición)**
Para dejar claro cuándo debe usar las reservas del fondo general y cómo mantendrá el nivel de reserva del fondo general, antes de enero de 2023 la ciudad debe modificar su política sobre reservas para definir las condiciones que garanticen su uso y especificar cómo debe reponerse la reserva cuando el saldo sea inferior al nivel prescrito.

Respuesta de la ciudad
La ciudad está de acuerdo en redactar una política sobre reservas actualizada para que el ayuntamiento la adopte en su presupuesto de 2023-24.

4. **Recomendación del auditor estatal: política sobre reservas (liquidez)**

Para asegurarse de que disponga de suficiente liquidez para satisfacer las necesidades de desembolso a lo largo del año, antes de aprobar su presupuesto para el año fiscal 2023-24, la ciudad debe prever sus necesidades de efectivo a lo largo del año fiscal y mantener un nivel suficiente de activos de efectivo en el fondo general para pagar los gastos de ese fondo a medida que se produzcan.

Respuesta de la ciudad
La ciudad realizó una proyección mensual del flujo de efectivo del fondo general y llegó a la conclusión de ② que una reserva de 60 días de operaciones es suficiente para resolver las variaciones del flujo de efectivo durante el año. En concreto, esta reserva cubre el periodo anual de julio a noviembre, a la espera de recibir del condado la primera remesa anual de impuestos sobre la propiedad en diciembre. El ayuntamiento está de acuerdo en redactar una política sobre reservas actualizada para que el ayuntamiento la adopte en su presupuesto de 2023-24 que incluya una reserva de capital de trabajo de 60 días de operaciones.

5. **Recomendación del auditor estatal: programa de beneficios médicos jubilados**
Para reducir las limitaciones de su capacidad para mantener los niveles de servicio existentes y contratar nuevo personal, se sugiere que antes de enero de 2023 la dirección de la ciudad presente al ayuntamiento opciones para reducir las obligaciones de OPEB de la ciudad y medidas que la ciudad podría tomar para lograr dicha reducción para el inicio del año fiscal 2023-24, incluido el pedir a los empleados activos que tendrán derecho a recibir beneficios que aporten al fondo fiduciario de OPEB de la ciudad.

Respuesta de la ciudad
La ciudad ya ha tomado las siguientes medidas para hacer frente a los costos de las prestaciones de OPEB (beneficios médicos para jubilados) de la ciudad:
1. reducción y supresión progresiva del beneficio médico para jubilados para algunos nuevos contratados
2. cobro a los jubilados de una parte del costo de las primas
3. prefinanciamiento de los futuros beneficios médicos de los jubilados en cada uno de los presupuestos de los últimos tres años fiscales y adopción de un periodo de amortización de 30 años para financiar completamente las obligaciones de OPEB de la ciudad
4. autorización de la creación de un fideicomiso restringido para dedicar los activos prefinanciados al pago de los futuros costos de los beneficios

La ciudad está de acuerdo en presentar opciones adicionales para la consideración del ayuntamiento para seguir abordando sus costos por los beneficios médicos de los jubilados.

Ciudad de Calexico

● 608 Heber Avenue ● Calexico, CA 92231 ● 760-768-2110

6. **Recomendación del auditor estatal: cuotas municipales (actualizaciones)**
Para garantizar que las cuotas y tarifas de la ciudad sean suficientes para pagar los costos de la prestación de servicios, la ciudad debe hacer lo siguiente para enero de 2023:
   A. definir en la política la frecuencia con la que la ciudad debe realizar estudios de cuotas y tarifas, identificar claramente quién es el responsable de iniciar estos estudios y realizar los ajustes a las cuotas, e identificar los métodos de supervisión para garantizar que se lleven a cabo los estudios y los ajustes autorizados a las cuotas
   B. realizar estudios de las cuotas y las tarifas que requieran ser actualizadas según la política

Respuesta de la ciudad

Actualmente, la ciudad actualiza las cuotas anualmente para todas sus principales fuentes de ingresos por cuotas (servicios de agua, aguas residuales y residuos sólidos). El próximo estudio de las cuotas de agua y aguas residuales para los próximos cinco años ha sido presupuestado y programado en el presente año fiscal. De sus cuotas restantes, la ciudad da prioridad a las cuotas de planificación y construcción como la siguiente área de actualización. La ciudad está de acuerdo en redactar una política para que sea considerada por el ayuntamiento con una matriz de cuotas de la ciudad y el planteamiento de sus actualizaciones periódicas. El director de finanzas se encargará de supervisar que las actualizaciones de las cuotas sean programadas por los departamentos del programa o aplazadas bajo la política del ayuntamiento.

7. **Recomendación del auditor estatal: cuotas municipales (capacitación del personal)**
Para reducir el riesgo de que modifique las cuotas sin la aprobación del ayuntamiento, se sugiere que para enero de 2023 la ciudad imparta capacitación al personal sobre cómo valorar las cuotas.

Respuesta de la ciudad
La ciudad entiende que las complejidades de los cálculos de cuotas de la ciudad se centran en el Departamento de Planificación y Construcción. La ciudad está de acuerdo en contratar los servicios de asesoría sobre planificación e incorporar la capacitación sobre cuotas para el personal en su ámbito de trabajo para la próxima actualización del estudio de las cuotas de planificación y construcción (para septiembre de 2023).

8. **Recomendación del auditor estatal: precios de conservación del agua**
Para asegurarse de recaudar suficientes ingresos para pagar el costo del suministro de agua durante una escasez, la ciudad debe asegurarse de que su próximo estudio de tarifas de agua considere y, en la medida en la que se apegue a los requerimientos legales, incorpore las mejores prácticas en cuanto a opciones para los precios de conservación, tales como tarifas escalonadas o tarifas de temporada y tarifas especiales para la sequía.

Respuesta de la ciudad

La ciudad está de acuerdo con esta recomendación. Para el año fiscal 2022-2023, la ciudad de Calexico asignó $90,000 para realizar un estudio integral de tarifas de agua y alcantarillado y cuotas de conexión. Un estudio de esta magnitud tiene que ser realizado por un asesor especializado en estudios de tarifas

Ciudad de Calexico

● 608 Heber Avenue ● Calexico, CA 92231 ● 760-768-2110

de agua y alcantarillado. El estudio de tarifas será congruente con todos los requerimientos legales relativos a las tarifas de agua y alcantarillado. Fecha límite: mayo de 2023.

Medida correctiva:

La ciudad de Calexico preparará una solicitud de cualificaciones (Request for Qualifications, RFQ) para contratar a una asesor que prepare un estudio de tarifas de agua y alcantarillado, y cuotas de conexión. El estudio de las cuotas incorporará las mejores prácticas para nuestra región, que incluirán opciones de precios de conservación, tarifas de temporada y tarifas especiales para la sequía, de acuerdo con la recomendación de los auditores estatales. Una vez completado el estudio de tarifas, la ciudad celebrará audiencias públicas y presentará la recomendación del asesor al ayuntamiento para su revisión y adopción.

9. Recomendación del auditor estatal: Plan del Fondo General de cinco años y proceso de cambios presupuestarios

Para mejorar su capacidad de asignar recursos limitados de la manera más efectiva en cuanto a costos y conforme a sus metas de servicio al público, se sugiere que la ciudad haga lo siguiente antes de elaborar su presupuesto para el año fiscal 2023-24:

a. elaborar un plan detallado para generar los ingresos que necesita para mantener los servicios al público, incluyendo proyecciones de ingresos y gastos para cinco años que tengan en cuenta tanto los costos esperados de las operaciones actuales como las ampliaciones previstas de las operaciones, como la apertura del nuevo centro recreativo

Respuesta de la ciudad ③

La ciudad presentó una proyección del fondo general a cinco años en cada uno de los presupuestos de los últimos tres años fiscales para proporcionar un marco de trabajo para las decisiones presupuestarias. La proyección de la ciudad identifica los requerimientos de ingresos necesarios para mantener el costo de los servicios actuales, cumplir con las obligaciones a largo plazo de las pensiones y de los beneficios médicos de los jubilados, y construir las reservas del saldo del fondo. El objetivo de la proyección de fondos es cuantificar y resaltar futuras brechas de financiamiento y no pretende ser un plan financiero para resolver y cerrar futuras brechas de financiamiento. La ciudad está de acuerdo en ampliar la proyección a cinco años a fin de incluir los nuevos ingresos previstos para proyectos de desarrollo específicos del proceso de aprobación, así como para incluir los costos de las nuevas instalaciones de la ciudad que entrarán en funcionamiento en años futuros, como las instalaciones del parque Heber. El Plan Estratégico de la ciudad incluye una prioridad para atender el desarrollo de ingresos y la ciudad está lógicamente de acuerdo en atenderlo, pero fuera del proceso presupuestario anual que asigna las fuentes de ingresos existentes al apoyo de los servicios actuales.

b. modificar su proceso de cambios presupuestarios para exigir a los departamentos que especifiquen los riesgos y los beneficios financieros relacionados con los servicios que conlleva la aprobación o la denegación de las solicitudes de aumento de la asignación de fondos de un departamento o la reasignación de los fondos asignados.

Ciudad de Calexico

● 608 Heber Avenue ● Calexico, CA 92231 ● 760-768-2110

Respuesta de la ciudad
La ciudad cuenta con un formulario de solicitud de ajuste presupuestario previamente establecido que actualmente es de uso limitado por los departamentos de la ciudad. La ciudad está de acuerdo en ampliar su uso con todos los departamentos de la ciudad y en ampliar la documentación de los riesgos/beneficios del ajuste propuesto.

10. **Recomendación del auditor estatal: documentos financieros en español**
Para facilitar la participación de sus residentes en el proceso presupuestario, se sugiere que la ciudad establezca una política, antes de elaborar el presupuesto del año fiscal 2023-24, para hacer que las partes clave de los documentos financieros públicos, incluidos los presupuestos propuestos y adoptados, estén disponibles en un número suficiente de idiomas para garantizar que al menos el 75 por ciento de los residentes puedan obtener los documentos en sus idiomas principales.

④ **Respuesta de la ciudad**
La ciudad da prioridad a la comunicación en varios idiomas con sus residentes y hasta hace poco ofrecía traducción en sus sesiones en vivo del ayuntamiento. Sin embargo, actualmente no hay proveedores de servicios de traducción locales. La ciudad está de acuerdo en redactar una política para la consideración del ayuntamiento, que prevea la presentación en varios idiomas del mensaje y del resumen de los presupuestos propuestos y adoptados.

11. **Recomendación del auditor estatal: continuidad de las operaciones de la ciudad**
Para garantizar la continuidad de las operaciones y los servicios de la ciudad, se sugiere que antes de abril de 2023 el ayuntamiento identifique tareas esenciales, elabore un plan de sucesión integral y proporcione una capacitación cruzada que prepare al personal clave —en especial al del Departamento de Finanzas— para cumplir con las tareas esenciales en caso de rotación u otras ausencias.

Respuesta de la ciudad
La ciudad distingue entre un plan de sucesión y un plan de transición. La ciudad se administra con niveles muy limitados de empleados de administración media para centrar la asignación de su personal presupuestado en la prestación de servicios de primera línea. En consecuencia, la mayoría de los departamentos no tienen niveles de empleados internos de administración media en capacitación para la sucesión a puestos de administración de nivel superior. En su lugar, la ciudad valora un plan de transición que identifique los servicios esenciales y los recursos de apoyo necesarios para dar continuidad en caso de ausencias temporales o bajas de personal. Los departamentos de seguridad pública de la Policía y de los Bomberos funcionan en un entorno paramilitar y ya están posicionados con estructuras de mando que funcionan con personal rotativo las 24 horas del día. En el caso de los empleados que no son de seguridad, la ciudad está de acuerdo en pasar a los planes de transición encargando a cada departamento la identificación de uno o dos servicios esenciales cada año y la identificación de empleados de apoyo o de capacitación cruzada para proporcionar continuidad en el caso de ausencias y vacantes.

Ciudad de Calexico

● 608 Heber Avenue ● Calexico, CA 92231 ● 760-768-2110

12. **Recomendación del auditor estatal: evaluaciones de desempeño de los empleados**
Para demostrar su compromiso con el desarrollo y la competencia de los empleados, la ciudad debe hacer lo siguiente para enero de 2023:

    a. garantizar que a todos los empleados de la ciudad se les haya hecho una evaluación de desempeño por escrito en los últimos 12 meses o, en el caso de los empleados en periodo de prueba, que esté programado que se les haga conforme a la política de la ciudad
    b. establecer procedimientos para responsabilizar a los empleados que tienen a su mando directamente a otro de hacer evaluaciones de desempeño periódicas por escrito conforme a la política de la ciudad

Respuesta de la ciudad ⑤

Actualmente, el departamento de recursos humanos de la ciudad emite anualmente recordatorios a todos los jefes de departamento sobre todas las evaluaciones de desempeño. El departamento de Recursos Humanos ahora enviará recordatorios en formato electrónico a todos los jefes de departamento y al administrador de la ciudad para que realicen las evaluaciones de rendimiento cada dos años. La ciudad está de acuerdo en realizar las evaluaciones de desempeño atrasadas para abril de 2023. El administrador de la ciudad dedicará tiempo a revisar periódicamente las actualizaciones de estatus con los jefes de departamento para asegurarse de que estén haciendo las evaluaciones de desempeño a tiempo o al menos una vez al año, tal y como se indica en el reglamento de la ciudad y en el memorando de entendimiento para cada grupo de negociación. Recursos Humanos también seguirá ofreciendo orientación y capacitación a los jefes de departamento sobre el proceso de evaluación del desempeño.

13. **Recomendación del auditor estatal: plan de medidas correctivas de HCD**
Para garantizar que la ciudad pueda utilizar oportunamente los fondos de la subvención otorgados por HCD, la ciudad debe, para enero de 2023, presentar un plan de medidas correctivas a HCD y para abril de 2023, tomar todas las demás medidas necesarias para solucionar las deficiencias que identificó HCD.

Respuesta de la ciudad
La ciudad ya ha tomado medidas para iniciar la resolución de los hallazgos de HCD y mantiene una correspondencia continua con HCD para mostrar su progreso. La ciudad prevé actualmente la presentación de su Plan de Medidas Correctivas y la resolución de las deficiencias para abril de 2023.

14. Recomendación del auditor estatal: asignación de personal para la administración de subvenciones
Para garantizar que la ciudad tenga la capacidad de resolver los incumplimientos pendientes de los requerimientos de las subvenciones y administrar los complejos programas de subvenciones de HCD, para abril de 2023 la ciudad debe implementar la instrucción de HCD de utilizar los fondos no ejercidos para contratar a un empleado o asesor dedicado a resolver los hallazgos de HCD pendientes y a administrar los proyectos de subvenciones de HCD.

Ciudad de Calexico

● 608 Heber Avenue ● Calexico, CA 92231 ● 760-768-2110

⑥ **Respuesta de la ciudad**
La ciudad ha tomado medidas para ampliar su capacidad administrativa en materia de subvenciones estableciendo una descripción de puesto para un nuevo puesto de personal especializado de la ciudad. Sin embargo, la ciudad no cuenta con la autorización por escrito de HCD para utilizar los fondos de la subvención para este costo administrativo y solicitará una aclaración por escrito antes de comprometer los fondos de la subvención. La ciudad está de acuerdo en trabajar para financiar este puesto de personal especializado o contratar apoyo con subvenciones hasta que se puedan contratar candidatos cualificados.

15. Recomendación del auditor estatal: enmienda de la política de administración de subvenciones y notificación al ayuntamiento de los resultados de estas
Para garantizar que el ayuntamiento y los residentes de la ciudad sean conscientes de los problemas que impiden el uso de los fondos de las subvenciones, para enero de 2023 el ayuntamiento debe revisar su política de administración de subvenciones para exigir que el personal responsable de la administración de las subvenciones informe al ayuntamiento de cualquier hallazgo de incumplimiento de los requerimientos de la subvención y proporcione actualizaciones periódicas hasta que la entidad que emitió los hallazgos haya notificado al ayuntamiento por escrito que dichos hallazgos están totalmente resueltos.

⑦ **Respuesta de la ciudad**
Si bien la correspondencia administrativa continua con los otorgantes para resolver errores menores de presentación de informes o de facturación en el curso normal de los negocios se considerará como elementos administrativos, la ciudad está de acuerdo en actualizar su política de administración de subvenciones para incluir la notificación al ayuntamiento de hallazgos *significativos* que produzcan un impacto fiscal y actualizaciones sobre su resolución. La actualización de la política sobre subvenciones se programará en el plazo de resolución de los hallazgos de las auditorías de las subvenciones de HCD, para abril de 2023.

Si tiene alguna pregunta o desea discutir esto más a fondo, no dude en comunicarse conmigo al (760) 768-2110.

Atentamente,

Esperanza Colio Warren
Administradora de la ciudad
Ciudad de Calexico

Comentarios

COMENTARIOS DEL AUDITOR ESTATAL DE CALIFORNIA SOBRE LA RESPUESTA DE LA CIUDAD DE CALEXICO

Para aportar claridad y perspectiva, comentamos la respuesta de Calexico a nuestra auditoría. Los números que aparecen a continuación corresponden a los que colocamos al margen de la respuesta de Calexico.

El curso de acción propuesto por Calexico no mitiga adecuadamente los riesgos que condujeron a su situación financiera actual. Estamos de acuerdo con la ciudad en que los presupuestos son estimaciones basadas en la mejor información disponible y por eso recomendamos que la ciudad se asegure de que dispone de información suficiente al crear y presentar el presupuesto anual. Como explicamos a partir de la página 11, el importante exceso de gastos de la ciudad se produjo en los años fiscales 2012-13 a 2015-16, y, sin embargo, sigue aplazando los aumentos de personal en su presupuesto del año fiscal 2022-23. Nuestra recomendación se alinea con la necesidad de solucionar los graves resultados que Calexico y sus residentes han experimentado como resultado de sus anteriores prácticas presupuestarias. (1)

La respuesta de la ciudad confunde la liquidez, activos como el efectivo y las inversiones a corto plazo que están fácilmente disponibles para su uso, con las reservas. Como indicamos en la página 14, las reservas del fondo general de Calexico al final del año fiscal 2020-21 consistían casi en su totalidad en cantidades que se le debían pero que aún no había cobrado. Así, aunque la ciudad tenía reservas, no disponía de efectivo para pagar sus facturas. En consecuencia, la ciudad tuvo que pedir prestado de sus otros fondos para mantener las operaciones de su fondo general. Aunque el plan de la ciudad para aumentar sus reservas del fondo general es alentador, no soluciona nuestra conclusión de que debería tomar medidas para garantizar que tenga suficiente efectivo disponible para pagar los gastos del fondo general a medida que se produzcan. (2)

La respuesta de la ciudad no refleja con exactitud la intención de nuestra recomendación. No recomendamos que utilice su presupuesto como plan financiero para resolver y cerrar futuros déficits de financiamiento. En su lugar, para hacer frente al riesgo de insuficiencia de ingresos del fondo general que comentamos en la página 22, recomendamos que la ciudad elaborara un plan financiero que tenga en cuenta ciertos elementos que la proyección presupuestaria no incluye, como los costos de operación de las instalaciones que la ciudad planea construir en un futuro próximo. Además, aunque la ciudad señala que dio prioridad al desarrollo de ingresos en su plan estratégico, como señalamos a partir de la página 21, dicho plan no identifica las acciones y las responsabilidades para atender esta prioridad. Por lo tanto, el acuerdo de la ciudad para empezar a solucionar su urgente necesidad de planificación del desarrollo de ingresos es alentador. (3)

④ El plan de la ciudad de compartir el mensaje y el resumen del presupuesto en varios idiomas es un paso positivo para permitir una mayor participación pública. Sin embargo, Calexico debería evaluar si esas secciones del presupuesto presentan información suficientemente detallada para que los residentes puedan participar plenamente en las decisiones financieras de la ciudad.

⑤ La descripción de la ciudad de su práctica actual de emitir recordatorios sobre la realización de las evaluaciones de desempeño no soluciona completamente nuestra preocupación. Aunque la ciudad afirma que emite estos recordatorios anualmente, en la página 35 describimos que a casi la mitad de los empleados de la ciudad no se les había hecho una evaluación de desempeño en ninguno de los últimos tres años. Estamos deseando evaluar el resultado de los esfuerzos previstos por la ciudad para pedir cuentas a los responsables de departamentos de las evaluaciones de desempeño atrasadas. Además, debido a que algunos empleados no han sido evaluados durante varios años, recomendamos que la ciudad haga las evaluaciones de desempeño atrasadas para enero de 2023, en lugar de abril de 2023.

⑥ La ciudad afirma que no tiene certeza de su autoridad para recurrir a los fondos de subvención para el costo de un empleado que administre las subvenciones. Sin embargo, como se detalla en el apéndice A de nuestro informe, HCD ordenó expresamente a la ciudad usar los fondos de subvención de la Ley CARES no usados para contratar a un empleado o asesor especializado. Si la ciudad no tiene certeza de su autoridad para tomar esta medida correctiva, debe pedir aclaraciones a HCD inmediatamente.

⑦ Línea de acción propuesta por la ciudad no responde plenamente a nuestra preocupación. Como se explica en nuestro informe en la página 27, la falta de acciones por parte de Calexico para resolver una serie de incumplimientos acabó provocando que HCD le prohibiera el acceso a los fondos de la subvención. Para evitar el riesgo de que el personal de la ciudad pueda juzgar erróneamente la importancia de futuros hallazgos de incumplimiento y, así, limitar la transparencia sobre los problemas no resueltos que podrían poner en peligro la capacidad de la ciudad para utilizar los fondos que se le otorgan, creemos que la ciudad debería aplicar nuestra recomendación tal como se describe.